



Universidade de Lisboa
Faculdade de Motricidade Humana



Relatório de estágio na Divisão de Instalações e Atividades Aquáticas (DIAA) e Divisão do Centro de Alto Rendimento do Jamor (CAR Jamor)

Relatório de Estágio elaborado com vista à obtenção do Grau de Mestre em Gestão do Desporto

Orientador: Professor Doutor Rui Jorge Bértolo Lara Madeira Claudino

Júri:

Presidente

Professor Doutor Carlos Jorge Pinheiro Colaço

Vogais

Professor Doutor Rui Jorge Bértolo Lara Madeira Claudino

Professora Doutora Maria João de Oliveira Valamatos

Catarina Lisboa Jónia Barroso

2018

Agradecimentos

Terminado o estágio, é fundamental agradecer a todos aqueles que contribuíram para a concretização desta etapa. Para todas eles, deixo o meu agradecimento.

Em particular, gostaria de agradecer:

Aos responsáveis do Instituto Português do Desporto e Juventude por terem permitido que o estágio fosse lá realizado.

Aos orientadores da instituição, a Professora Doutora Susana Rodrigues e ao Dr. António Areia pelo conhecimento e por toda a disponibilidade demonstrada.

Aos restantes funcionários do Complexo de Piscinas bem como do Centro de Alto Rendimento do Jamor, por toda a simpatia e ajuda que sempre tiveram quando foi necessário.

Ao meu orientador, o Professor Doutor Rui Claudino, pela disponibilidade, acompanhamento e auxílio.

Ao meu colega de estágio, André Casqueiro, pelo companheirismo e apoio ao longo deste processo.

Por último, agradecer a todos os docentes do Mestrado de Gestão de Desporto, pelo conhecimento e ajuda demonstrada, e a todos os colegas da turma por toda amizade.

Muito obrigada!

Índice

1.1 Introdução:	1
1.1.1. Uma descrição clara, mas resumida, do estado do conhecimento e das boas práticas na área, esclarecendo o quadro de problematização do exercício profissional considerado	1
1.1.2. A caracterização geral do estágio, da Instituição onde este é realizado, do respetivo enquadramento relativamente a(os) objetivo(s) que orientam a correspondente intervenção	2
1.1.3. Finalidade e processo de realização do relatório	2
1.1.3.1 Objetivos	4
1.2. Enquadramento da prática profissional:	5
1.2.1. Macro-contexto (de natureza conceptual, onde a revisão da literatura deverá ser mais exaustiva)	5
1.2.1.1. Desporto na sociedade e instalações desportivas	5
1.2.1.2. Tipos de instalações desportivas	6
1.2.1.3. Gestão das instalações desportivas	7
1.2.2. Contexto legal	9
Complexo de Piscinas do Jamor	9
Centro de Alto Rendimento do Jamor (CAR – Jamor)	11
1.2.3. Contexto institucional	13
1.2.4. Contexto de natureza funcional	17
1.3. Realização da prática profissional	19
1.3.1. Conceção	19
1.3.2. Questões essenciais	19
1.3.3. Problemas em estudo nas áreas de desempenho definidas	20
1.3.4. Atividades, tarefas e ações	21
1.3.5. Dificuldades e resoluções	48
1.3.6. Estratégias ou atividades de formação propostas	49
1.3.7. Sistema de avaliação e controlo do trabalho desenvolvido	50
1.4. Conclusão, síntese geral e perspetivas para o futuro.	50
1.4.1. Principais linhas de conclusão	50

1.4.2. Análise dos efeitos e das consequências da intervenção realizada	51
1.4.3. Estabelecimento de perspetivas futuras e sugestões a propor	52
Referências bibliográficas.....	53
Anexos	55

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Normas / Regulamento: Possíveis medidas a adotar	24
Tabela 2 -Manual de Procedimentos: Tarefas e Procedimentos do Chefe da Divisão das Instalações e Atividades Aquáticas	29
Tabela 3 – Possíveis alterações para a Sala de Exercício.....	39
Tabela 4 - Trabalho sobre comunicação.....	45
Tabela 5 - Síntese das tarefas realizadas.....	47

Índice de Figuras

Figura 1 - Proposta para Estágio.....	3
Figura 2 - Logótipo do IPDJ	13
Figura 3 - Organograma IPDJ	14
Figura 4 - Centro Desportivo Nacional do Jamor (CDNJ).....	16
Figura 5 - Estádio de Honra	17
Figura 6 - Complexo de Ténis (Nave Coberta).....	17
Figura 7 - Pista de Atletismo.....	17
Figura 8 - Pista de Atividades Náuticas.....	17
Figura 9 - Complexo Piscinas do Jamor	18
Figura 10 - Interior do Complexo Piscinas do Jamor	18
Figura 11 - Website Centro Desportivo Nacional Jamor (Complexo Piscinas Jamor)	22
Figura 12 - Website da Câmara Municipal de Lisboa	23
Figura 13 - Website Complexo Desportivo Rio Maior	23
Figura 14 - Website da Association of Sport Performance Centers	32
Figura 15 - CAR Sant Cugat	33

Figura 16 - CTO Papendal	34
Figura 17 - INSEP	34
Figura 18 - GymAware Package	36
Figura 19 - OptoJump (envio de e-mail)	37
Figura 20 - Aparelhos para avaliar a força excêntrica	38
Figura 21 - Apresentação do Novo Regulamento Geral de Proteção de Dados	42
Figura 22 – Reservas (Pousada da Juventude)	43

1.1 Introdução:

1.1.1. Uma descrição clara, mas resumida, do estado do conhecimento e das boas práticas na área, esclarecendo o quadro de problematização do exercício profissional considerado

Este relatório foi realizado no âmbito do estágio que decorreu na Divisão de Instalações e Atividades Aquáticas e na Divisão do Centro de Alto Rendimento do Jamor, desde Fevereiro a Maio de 2018, e teve como principal foco, a gestão de instalações desportivas.

Neste sentido, e perante a atual conjuntura e dado que a concorrência no mercado é muito grande, é essencial que as organizações sejam mais inovadoras para satisfazer as necessidades dos consumidores, bem como responder à concorrência (Alexandris, Dimitriadis, & Kasiara, 2001; Cheng, Hsu, & Huang, 2012).

Nesta perspetiva, e sendo que o Desporto tem sido um sector onde se tem verificado um grande crescimento devido à preocupação das populações com o bem-estar físico e psicológico (Nóvoa, 2007), tudo isto leva a que quem gere as organizações onde decorrem práticas desportivas desenvolvam uma série de práticas para se destacar dos demais, procurando também, obter maior rentabilidade ao menor custo, isto é, ser rentável do ponto de vista social, desportivo e se possível, económico, garantindo um serviço de qualidade que responda às diversas exigências (Januário, 2010).

Em suma, é necessário desempenhar diversas condutas para uma melhor gestão da instalação, sendo que para isso, tarefas como um estudo de mercado sobre os concorrentes ou a elaboração do manual de procedimentos é imprescindível para esse efeito.

1.1.2. A caracterização geral do estágio, da Instituição onde este é realizado, do respetivo enquadramento relativamente a(os) objetivo(s) que orientam a correspondente intervenção

De acordo com o Portal da Juventude, o Instituto Português do Desporto e Juventude, I.P. (IPJ) é um organismo da Administração Pública com autonomia administrativa tutelado pelo Secretário de Estado do Desporto e Juventude (SEDJ), e tem por missão a execução de uma política integrada e descentralizada para as áreas do desporto e da juventude, em estreita colaboração com entes públicos e privados, designadamente com organismos desportivos, associações juvenis, estudantis e autarquias locais.

Esta instituição também intervém na definição, execução e avaliação da política pública do desporto, promovendo a generalização do desporto, bem como o apoio à prática desportiva regular e de alto rendimento, através da disponibilização de meios técnicos, humanos e financeiros.

De igual modo, o IPDJ, I. P., visa dinamizar o apoio ao associativismo, ao voluntariado e promoção da cidadania, à ocupação de tempos livres, à educação não formal, à informação e à mobilidade geográfica dos jovens em Portugal e no estrangeiro, bem como revitalizar o turismo jovem, em particular no que respeita à rede de pousadas da juventude e ao Cartão Jovem, de modo a incrementar a mobilidade, com ganhos de eficiência e economia.

1.1.3. Finalidade e processo de realização do relatório

O estágio profissionalizante foi realizado desde 5 de Fevereiro de 2018 a 31 de Maio de 2018, na Divisão de Instalações e Atividades Aquáticas (DIAA) e na Divisão do Centro de Alto Rendimento do Jamor, de Segunda a Sexta-Feira, das 09h30 às 13h00, cujo plano de atividades é apresentado na figura 1.

MESTRADO EM GESTÃO DO DESPORTO - 2017 - 2018

Unidade Curricular de Estágio (2º ciclo)

PROPOSTA PARA ESTÁGIO (nº ____)

Nome do Estudante

Catarina Lisboa Jóia Barroso

Instituição

Instituto Português do Desporto e Juventude

Orientador

Professor Rui Jorge Bertolo Lara Madeira Claudino

Coorientador Externo (incluir contactos)

Dr. António Areia | Tlm: 969003573
Dra. Susana Rodrigues | Tlm: 966635692

Enquadramento da(s) atividade(s) a desenvolver [máximo 250 palavras]

Cooperar na gestão das Instalações Desportivas;
Apoiar no desenvolvimento das atividades desportivas que possam ter lugar nas respetivas instalações desportivas;
Colaborar com as respetivas divisões na realização dos objetivos estabelecidos;
Identificação de possíveis melhorias no funcionamento das instalações desportivas.

Objetivos

Desenvolver conhecimentos e competências relacionadas com a gestão do desporto;
Participar e compreender o funcionamento da organização desportiva;
Apoio nas diversas funções administrativas.

Localização da realização do estágio

Instituto Português do Desporto e Juventude (Divisão de Instalações e Atividades Aquáticas e Divisão Centro de Alto Rendimento do Jamor)
Avenida Pierre de Coubertin, 1495-751 Cruz Quebrada

Catarina Lisboa
Assinatura do Estudante

Assinatura do Orientador da FMH

Assinatura do Coordenador de Curso

Figura 1 - Proposta para Estágio

Para além desse documento, também foi elaborado o protocolo de colaboração (anexo 1), onde ficou definido o compromisso de ambas as partes (FMH e IPDJ), bem como a proposta de estágio, assinada por todas as partes intervenientes no processo de estágio.

1.1.3.1 Objetivos

a) Gerais

O estágio profissionalizante tem por objetivos proporcionar aos estudantes:

1. O conhecimento da estrutura e da dinâmica das organizações desportivas;
2. A vivência dos processos de gestão das organizações desportivas;
3. A oportunidade de experimentarem e viverem novas situações no domínio da organização e gestão das práticas desportivas;
4. A possibilidade de participarem nos processos de conceção, planeamento, execução e controlo de projetos;
5. O contacto com outros profissionais que possam contribuir pelo seu conhecimento e experiência para a sua formação.

b) Específicos:

1. Cooperar na gestão das instalações desportivas;
2. Participar nas atividades desportivas que tenham lugar nas respetivas instalações;
3. Elaboração do Manual de Procedimentos (Piscinas);
4. Identificação de possíveis melhorias no funcionamento das instalações desportivas;
5. Participar e compreender o funcionamento da organização desportiva.

1.2. Enquadramento da prática profissional:

1.2.1. Macro-contexto (de natureza conceptual, onde a revisão da literatura deverá ser mais exaustiva)

1.2.1.1. Desporto na sociedade e instalações desportivas

As atividades desportivas têm assumido cada vez mais um papel fundamental na sociedade refletindo-se na qualidade de vida das populações, nomeadamente no controlo do peso, aumento da flexibilidade articular e resistência física (McKinney et al., 2016). Também a nível psicológico se notam benefícios resultantes da prática assídua de atividade física, como o aumento da autoestima e bem-estar geral, e a diminuição do stress e do isolamento (Dhurup, 2012).

Este aumento de hábitos desportivos também se verificou na população portuguesa (Nóvoa, 2007), o faz com que a indústria do desporto surja, assim, como uma oportunidade de negócio, nomeadamente, através do aumento das organizações prestadoras de serviços desportivos que vão desde centros de fitness, empresas de animação desportiva, piscinas, ginásios, entre outros (Lança, 2003).

Deste modo, a gestão das organizações tem a necessidade de se tornar cada vez mais profissionalizada, capaz de definir estratégias de modo a responder de forma mais eficaz às exigências do mercado e assim alcançar vantagens competitivas (de Oliveira Correia, 2008).

Assim, é importante ter uma noção do que se faz nas organizações concorrentes bem como avaliar continuamente a melhor forma de atender ou exceder as expectativas dos consumidores e as perceções da sua experiência, com o objetivo de manter e aumentar o número de pessoas leais (Koo et al., 2009).

Além disso, e uma vez que é nas instalações desportivas que ocorrem as práticas desportivas, elas tornam fundamental que se tenha noção da importância que essas instalações têm para o desenvolvimento desportivo. É muito importante a forma como elas são geridas, bem como as suas componentes, materiais por exemplo, visando a satisfação das necessidades desportivas da população (da Silva, 2016).

1.2.1.2. Tipos de instalações desportivas

O Decreto – Lei 141/2009, de 16 de Junho, entende por instalação desportiva como sendo “o espaço edificado ou conjunto de espaços resultantes de construção fixa e permanente, organizados para a prática de atividades desportivas, que incluem as áreas de prática e as áreas anexas para os serviços de apoio e instalações complementares”.

Este Decreto – Lei indica que as instalações desportivas podem ser divididas da seguinte forma:

- Instalações Desportivas Base (Recreativas e Formativas);
- Instalações Desportivas Especializadas;
- Instalações Desportivas Especiais para o Espetáculo Desportivo.

Deste modo, as instalações desportivas formativas têm como principal objetivo a educação desportiva e englobam as salas de desporto, campos polidesportivos e piscinas ao ar livre ou cobertas.

As atividades desportivas com carácter informal ou sem sujeição a regras imperativas e permanentes, designam-se de instalações de base recreativas.

As instalações especializadas são concebidas para a prática de atividades desportivas monodisciplinares, como ténis, pistas de atletismo e campos de golfe. Aquelas que são essenciais para o espetáculo desportivo são concebidas para a realização de competições desportivas e que estão preparadas para receber público, comunicação social e possuindo os meios técnicos essenciais para o bom desenvolvimento da competição desportiva. Incluem espaços como estádios, piscinas e pavilhões multiusos.

1.2.1.2.1. Piscinas

Segundo a Diretiva 23/93 do Concelho Nacional de Qualidade (CNQ), Piscina é definida como “uma parte ou um conjunto de construções e instalações que inclua um ou mais tanques artificiais apetrechados para fins balneares e atividades recreativas, formativas ou desportivas aquáticas”.

As piscinas podem, ainda, ser classificadas da seguinte forma:

Natureza ambiental ou tipologias construtivas	Valência ou Tipologias Funcionais
<ul style="list-style-type: none"> • Piscinas ao Ar Livre • Piscinas Cobertas • Piscinas Combinadas • Piscinas Convertidas 	<ul style="list-style-type: none"> • Tanques Desportivos • Tanques de Aprendizagem e Recreio • Tanques Infantis ou Chapinheiros • Tanques de Recreio e Diversão • Tanques Polifuncionais ou Polivalentes

Características das Piscinas:

Piscinas ao ar livre: Um ou mais tanques artificiais não cobertos e envolvente fixa e permanente

Piscinas Cobertas: Um ou mais tanques artificiais cobertos e envolvente fixa e permanente.

Piscinas Combinadas: Um ou mais tanques artificiais ao ar livre e cobertos, utilizáveis em simultâneo.

Piscinas Convertidas: Um ou mais tanques artificiais, onde se pode praticar a atividade ao ar livre ou coberto, conforme as condições atmosféricas.

1.2.1.2.2. Centros de Alto Rendimento Desportivo

O Centro de Alto Rendimento Desportivo (CARD) é “uma unidade operativa que conjuga um conjunto específico e diversificado de instalações desportivas e de serviços de apoio multidisciplinar, cuja finalidade é a melhoria do rendimento desportivo, proporcionando aos praticantes de alto rendimento ou que integram as seleções nacionais as adequadas condições de preparação desportiva”¹.

Estes espaços desportivos podem, ainda, ser classificados como:

- **Multidesportivos:** englobam vários tipos de desportos.
- **Especializados (monodesportivo):** englobam apenas uma modalidade.

1.2.1.3. Gestão das instalações desportivas

Como já foi referido anteriormente, uma boa gestão das instalações desportivas é imprescindível na sustentabilidade das mesmas. Falando particularmente, nas piscinas

¹ <http://fundacaodesporto.pt/centros-de-alto-rendimento/>

de utilização pública, estas infraestruturas acarretam uma gestão bastante complexa (Beleza, Santos, & Pinto, 2007), com custos muito elevados de construção, manutenção e, consequentemente, de difícil rentabilização (Sarmiento & CARVALHO, 2003). Assim, a sua gestão deverá ser eficiente no sentido de que sejam supridas as necessidades dos seus utilizadores (Soares, 2004) e de que seja garantida a sua sustentabilidade, justificando o investimento efetuado na sua construção (Soares, 2004).

Desta forma, e para as instalações acima mencionadas (Piscinas e Centro de Alto Rendimento), a realização de um **estudo sobre a oferta desportiva** de forma a saber como se encontra posicionada a organização face a outras semelhantes é importante pois vai permitir uma identificação do mercado baseado em determinados critérios, levando a um serviço distinto dos concorrentes. Deste modo, é importante desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir um serviço dos seus concorrentes, sendo que uma das soluções pode passar pelo desenvolvimento contínuo de novas vantagens dos produtos e serviços, mantendo-se os competidores afastados (Correia, Biscaia, & Menezes, 2014).

Além disso, e num contexto mais específico, o das Piscinas, de Oliveira Correia (2008) defende ainda, a existência de um **manual de procedimentos** a adotar por todos os funcionários, a atribuição clara de funções a cada funcionário ou grupo de funcionários (coordenadores, professores, administradores, limpeza, etc.), assim como a programação, planificação e avaliação das atividades a desenvolver pois serão pressupostos que poderão contribuir para a qualidade do serviço. Também Cunha (1997) defende que a gestão da qualidade, que se aplica a pessoas, a processos, a produtos, a materiais, a espaços e a tudo o mais que tenha ou possa ser alvo de um processo de gestão, inclui a verificação de que os procedimentos definidos são seguidos e cumpridos por todos os elementos da organização.

Também, o controlo sobre o **acesso às instalações desportivas** é uma função importante dos gerentes das instalações, pois ao abrir uma instalação o acesso à mesma e dentro dela não podem ser negligenciados, sendo que a responsabilidade legal, a cobrança de taxas, o controlo de multidões, segurança e satisfação dos utentes são algumas das razões pelas quais é necessário negar acesso a pessoas que não estão autorizadas a usar a instalação (Seidler, 2006).

Outro aspeto fundamental diz respeito à **proteção de dados** dos utentes que frequentam as instalações desportivas, sendo que este tema tem ganho crescente importância no contexto atual, isto porque a informação é cada vez mais um bem fundamental e por isso mesmo tem de ser devidamente protegida, pois uma simples divulgação de dados pode causar danos irreversíveis (Santos, 2017).

Assim, tudo isto, vai contribuir para uma maior qualidade do serviço.

1.2.2. Contexto legal

Do ponto vista legal, o Instituto Português do Desporto e Juventude, rege-se segundo determinadas leis e estatutos, sendo eles:

→ **Lei Orgânica 132/2014**

Criação de um único organismo para as áreas do desporto e da juventude (atribuições).

→ **Lei Orgânica 98/2011**

Definição da missão e atribuições do IPDJ.

→ **Estatutos - Portaria n.º 231/2015, de 6 de agosto**

Criação de uma nova unidade orgânica: a Divisão de Modernização Administrativa e Desenvolvimento Organizacional.

→ **Estatutos - Portaria n.º 11/2012, de 11 de Janeiro**

Funções de cada unidade orgânica (departamentos e divisões) do IPDJ.

Relativamente aos locais onde o estágio decorreu, o Complexo de Piscinas do Jamor e o Centro de Alto Rendimento do Jamor (CAR - Jamor), também estes se regem por determinada legislação.

Complexo de Piscinas do Jamor

No que diz respeito ao seu enquadramento legislativo, esta instalação desportiva, rege-se por alguns Decretos- Lei, sendo eles:

→ Decreto – Lei 141/2009, de 16 de Junho;

→ Decreto – Lei 10/2009 de 12 de Janeiro;

→ Decreto – Lei 5/2007, de 16 de Janeiro;

- Decreto – Lei 65/97 de 31 de Março;
- Decreto – Lei 39/2012 de 28 de Agosto;
- Decreto – Lei 39/2009, de 20 de Julho;
- Decreto – Lei 385/99 de 28 de Setembro;
- Normativa nº 23/93, do Conselho Nacional da Qualidade.

O **Decreto-Lei 141/2009, de 16 de Junho**, que estabelece o regime jurídico das instalações desportivas de uso público.

O **Decreto – Lei 10/2009 de 12 de Janeiro** que estabelece o regime jurídico do seguro desportivo obrigatório, ou seja, os agentes desportivos, os praticantes de atividades desportivas em infra-estruturas desportivas abertas ao público e os participantes em provas ou manifestações desportivas devem, obrigatoriamente, beneficiar de um contrato de seguro desportivo, sendo que responsabilidade pela celebração do contrato de seguro desportivo cabe às federações desportivas, às entidades que explorem infra-estruturas desportivas abertas ao público e às entidades que organizem provas ou manifestações desportivas.

O **Decreto – Lei 5/2007, de 16 de Janeiro**, define as bases das políticas de desenvolvimento da atividade física e do desporto.

O **Decreto- Lei 65/97 de 31 de Março**, regula a instalação e o funcionamento dos recintos com diversões aquáticas, ou seja, refere-se ao licenciamento de funcionamento que é necessário para dar início às atividades. Refere ainda o assunto das fiscalizações e sanções para a eventualidade de não serem cumpridos certos pressupostos.

O **Decreto – Lei 39/2012 de 28 de Agosto** define o regime jurídico da responsabilidade técnica pela direção e orientação das atividades desportivas desenvolvidas nas instalações desportivas que prestam serviços desportivos na área da manutenção da condição física, ou seja, é mencionado as funções que o Diretor Técnico deve ter na instalação desportiva.

O **Decreto – Lei 39/2009 de 20 de Julho** estabelece o regime jurídico do combate à violência, ao racismo, à xenofobia e à intolerância nos espetáculos desportivos, de forma a possibilitar a realização dos mesmos com segurança e de acordo com os princípios éticos inerentes à sua prática.

O **Decreto-Lei n.º 385/99 de 28 de Setembro** define o regime da responsabilidade técnica pelas instalações desportivas abertas ao público e atividades aí desenvolvidas.

O Complexo de Piscinas do Jamor, sendo uma instalação dedicada a atividades recreativas aquáticas piscina de uso público, também se rege por diretivas relacionadas com a qualidade da água, seguindo deste modo, a **normativa nº 23/93 do Conselho Nacional de Qualidade**, onde são descritas as disposições de segurança, hígio-sanitárias, técnicas e funcionais.

Centro de Alto Rendimento do Jamor (CAR – Jamor)

Também o CAR – Jamor é regulado por vários Decretos – Lei, sendo muitos deles semelhantes ao do Complexo de Piscinas do Jamor:

- Decreto – Lei 141/2009, de 16 de Junho;
- Decreto – Lei 10/2009 de 12 de Janeiro;
- Decreto – Lei 5/2007, de 16 de Janeiro;
- Decreto – Lei 39/2012 de 28 de Agosto;
- Decreto – Lei 39/2009 de 20 de Julho;
- Decreto-Lei n.º 385/99 de 28 de Setembro;
- Despacho n.º 1190-C/2017.

O **Despacho n.º 1190-C/2017** indica as atribuições do CAR Jamor:

a) Apoiar as necessidades de preparação de praticantes de alto rendimento, seleções nacionais e praticantes identificados como talentos desportivos, disponibilizando instalações desportivas, serviços e valências, incluindo avaliação, controlo e aconselhamento do treino;

b) Garantir que os praticantes que possuem condição desportiva para beneficiarem dos serviços do CAR Jamor, têm prioridade na utilização das instalações do Centro Desportivo Nacional do Jamor;

c) Prestar serviços de apoio à preparação de praticantes ou de seleções estrangeiras, em função do interesse e compatibilização com as atividades do CAR Jamor;

d) Alojjar praticantes na Residência do CAR Jamor, mediante critérios previamente estabelecidos;

e) Assegurar apoio socioeducativo aos atletas residentes no CAR Jamor;

f) Desenvolver atividades de investigação relacionada com a otimização do rendimento desportivo por iniciativa ou em parceria e cooperação com Estabelecimentos de Ensino Superior e Politécnico e Centros de Investigação;

g) Cooperar com a rede nacional e internacional de Centros de Alto Rendimento;

h) Desenvolver e/ou colaborar em programas de seleção desportiva, identificação e desenvolvimento de jovens praticantes com talento desportivo;

i) Contribuir para a valorização das equipas técnicas de apoio à preparação desportiva dos praticantes, incluindo a realização de conferências, debates e outras iniciativas de natureza formativa;

j) Promover e assegurar o funcionamento dos Centros de Treino das Modalidades Desportivas que se encontrem a operar no Centro Desportivo Nacional do Jamor, criando condições de utilização racional de instalações, serviços e valências destinadas aos praticantes de alto rendimento.

Para além de todos estes Decretos – Lei acima referidos, as instalações desportivas do Centro Desportivo Nacional do Jamor, têm um regulamento próprio, designado de Portaria n.º 333/2013, de 14 de Novembro, que define as condições e princípios gerais de utilização, gestão e cedência das instalações desportivas do Centro Desportivo Nacional do Jamor, bem como as suas regras de funcionamento e acesso, a serem observadas pelos utentes, individuais ou coletivos.

1.2.3. Contexto institucional

O Instituto Português do Desporto e Juventude, I.P. (IPJ) é um organismo da Administração Pública com autonomia administrativa tutelado pelo Secretário de Estado do Desporto e Juventude (SEDJ).

Este organismo surgiu através da fusão entre as entidades das áreas do desporto e da juventude, com o objetivo de assegurar a coordenação operacional integrada de ambas as políticas, numa mesma estrutura, com uma melhoria de redes integradas de informação, maior e melhor captação de meios financeiros para execução de programas e a promoção de uma atuação mais ágil, funcional e concentrada, procurando ainda promover



Figura 2 - Logótipo do IPDJ

sinergias com vista à concretização das políticas governamentais com incidência direta ou indireta no desporto e na juventude.

Neste âmbito, o IPDJ, I. P., tem por **missão** a execução de uma política integrada e descentralizada para as áreas do desporto e da juventude, em estreita colaboração com entes públicos e privados, designadamente com organismos desportivos, associações juvenis, estudantis e autarquias locais.

Com o objetivo de alcançar a sua missão, o IPDJ tem como **atribuições**, no domínio do desporto:

a) Prestar apoio e propor a adoção de programas para a integração da atividade física e do desporto nos estilos de vida saudável quotidiana dos cidadãos e apoiar técnica, material e financeiramente o desenvolvimento da prática desportiva, assim como o desporto de alto rendimento e as seleções nacionais;

b) Propor e aplicar medidas preventivas e repressivas no âmbito da ética no desporto, designadamente no combate à dopagem, à corrupção, à violência, ao racismo e à xenofobia no desporto, bem como na defesa da verdade, da lealdade e correção das competições e respetivos resultados;

c) Propor a adoção do controlo médico-desportivo no acesso e na prática desportiva;

d) Velar pela aplicação das normas relativas ao sistema de seguro dos agentes desportivos;

e) Promover e apoiar, em colaboração com instituições públicas ou privadas, a realização de estudos e trabalhos de investigação sobre os indicadores da prática desportiva e os diferentes fatores de desenvolvimento da atividade física e do desporto.

Como **visão**, o IPDJ pretende ser uma organização de reconhecida referência nacional e internacional no desenvolvimento de políticas públicas para as áreas do desporto e da juventude, regendo-se por um conjunto de **valores** que promovem as boas práticas e os bons comportamentos organizacionais, tais como a transparência, trabalho de equipa, qualidade, justiça, imparcialidade, orientação para os resultados e inovação, aliados a valores transversais como o espírito de missão, através da valorização da lealdade, do esforço e do sacrifício individual e de equipa, em prossecução do interesse público (*Relatório de Autoavaliação do Instituto Português do Desporto e Juventude I.P.*, 2016).

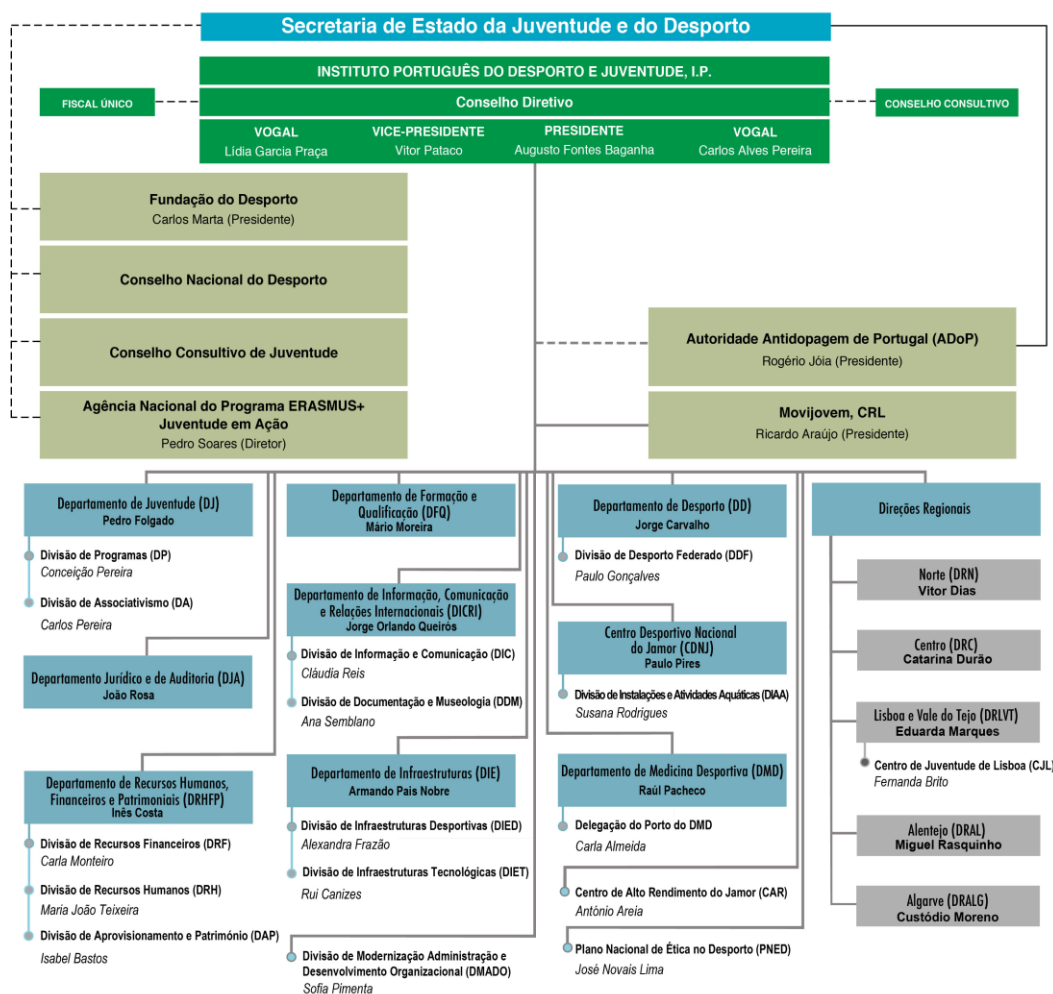


Figura 3 - Organograma IPDJ

Neste sentido, e para que possa desenvolver a sua atividade, o IPDJ, I.P. relaciona-se com diversos stakeholders, que contribuem para a prestação de serviços ou são destinatários desses serviços, dos quais se destacam os seguintes:

- Ministério da Educação – Secretária de Estado da Juventude e do Desporto;
- Conselho Nacional do Desporto;
- Comité Olímpico de Portugal;
- Comité Paraolímpico de Portugal;
- Federações Desportivas com Utilidade Pública Desportiva;
- Liga Portuguesa de Futebol Profissional;
- Clubes e Associações Desportivas;
- Administração Pública Desportiva Regional;
- Autarquias Locais;
- Desporto Escolar;
- Entidades representativas dos praticantes desportivos e restantes agentes desportivos;
- Comunidades dos Países de Língua Portuguesa (CLPL);
- Organismos Internacionais (União Europeia, Conselho Europeu, UNESCO);
- Agência Mundial Antidopagem;
- Universidades;
- Outros estabelecimentos de ensino;
- Empresas;
- Jovens;
- Associações de Jovens;
- Instituições públicas e privadas;
- Cidadãos em geral.

Tendo em conta que um dos objetivos passa pelo apoio à prática desportiva regular e de alto rendimento, o IPDJ, I.P. tem ao seu dispor diversas instalações, sendo responsável pela gestão de duas unidades orgânicas, o Centro Desportivo Nacional do Jamor e o Centro de Alto Rendimento do Jamor (CAR-Jamor), que está sediado no CDNJ.

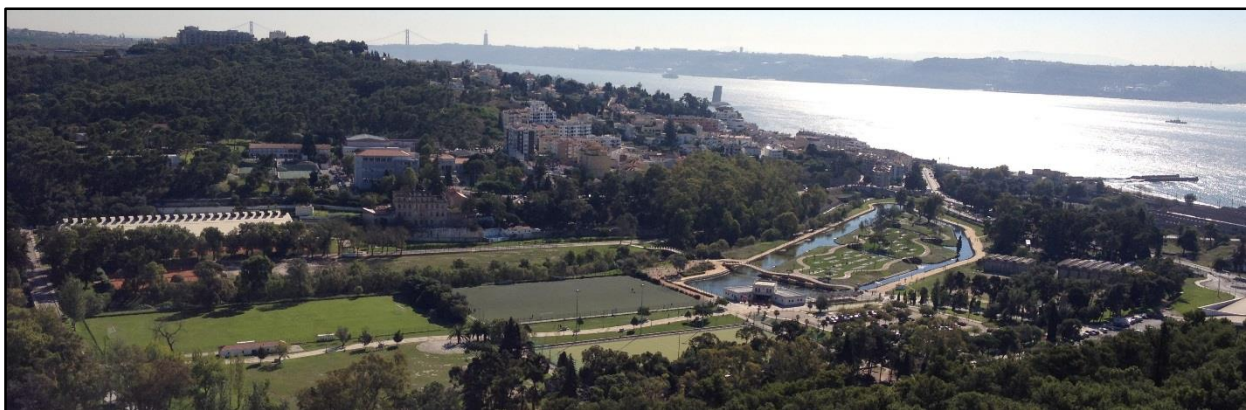


Figura 4 - Centro Desportivo Nacional do Jamor (CDNJ)

O Centro Desportivo Nacional do Jamor (CDNJ) foi inaugurado a 10 de junho de 1944, e é um complexo de infraestruturas desportivas públicas que se encontra localizado no vale do rio Jamor, em Oeiras, Portugal. Este espaço disponibiliza aos seus utentes diversas instalações desportivas, bem como um parque urbano e uma extensa zona de mata, sendo um espaço privilegiado para o apoio ao desenvolvimento da prática desportiva a todos os níveis, desde o desporto de alto rendimento ao desporto federado e ao desporto de lazer.

Para além do CAR- Jamor, no CDNJ estão inseridas várias instalações, sendo elas, o Estádio de Honra, o Complexo de piscinas, o Complexo de ténis, o Complexo de atletismo, o Complexo de golfe, o Complexo de râguebi, Grandes campos de jogos, Pista de atividades náuticas, Minigolfe, Carreira de tiro, Parede de escalada, Parque aventura, Tiro com arco, Espaços verdes e zonas de lazer do parque urbano, áreas informais de atividade e instalações de base recreativa (pista de crosse, circuitos de manutenção, percursos pedonais, ginásio ao ar livre, espaço de jogo e recreio e minipercorso acrobático) e Polidesportivos.



Figura 5 - Estádio de Honra



Figura 6 - Complexo de Ténis (Nave Coberta)

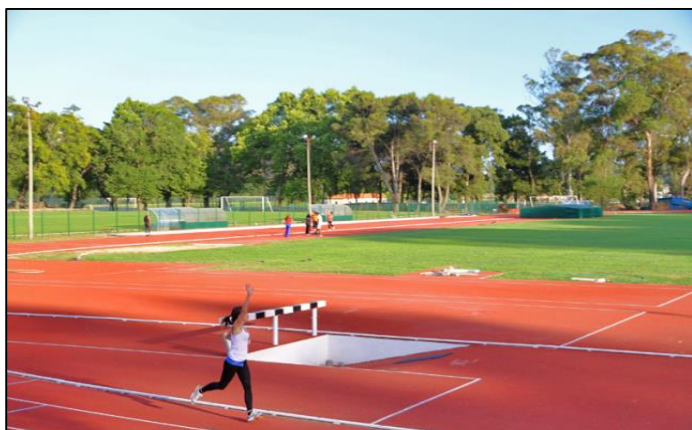


Figura 7 - Pista de Atletismo



Figura 8 - Pista de Atividades Náuticas

1.2.4. Contexto de natureza funcional

No Complexo Piscinas do Jamor, que foi inaugurado a 22 de julho de 1998, decorrem um conjunto de atividades, desde aulas de natação pura (Aprendizagem e Aperfeiçoamento), natação para bebés, hidroginástica (Hidro Deep e Hidro Sénior) e hidroterapia (Natação Adaptada, Natação Terapêutica, Pilates Clínico, Reabilitação, Correção Postural, Exercício Pré-parto e Exercício Pós-parto). Este espaço dispõe ainda de sauna (feminina e masculina) e vários equipamentos, como uma piscina olímpica de 50mx25mx2,1m de profundidade, uma piscina de 25mx20mx1,30m de profundidade (fundo amovível até 5 m) e uma Torre de saltos (10m, 7.5m, 5m, 3m e 1m e trampolins de 3m e 1m de altura). Além disso, ainda tem um Auditório/Sala de Conferências, um Bar/Cafetaria e 3 Parques de estacionamento.



Figura 9 - Complexo Piscinas do Jamor



Figura 10 - Interior do Complexo Piscinas do Jamor

No Centro de Alto Rendimento do Jamor (CAR-Jamor), os seus serviços tem por objetivo responder às necessidades da preparação de atletas de alto rendimento, seleções nacionais, e jovens com talento desportivo em processo de desenvolvimento. Aqui são incluídos atletas de várias modalidades, desde atletismo, ténis, râguebi, tiro com arco, golf, futebol, natação, tiro, motociclismo, ciclismo XCO, enduro, escalada, canoagem, kayak polo, hóquei em campo, triatlo, judo, taekwondo, basquetebol e padel.

Assim, o CAR-Jamor dispõe de um conjunto de serviços orientados para a melhoria do rendimento desportivo, nos quais se incluem: alojamento (possibilita, atualmente, a integração de um número máximo de 72 residentes), nutrição, avaliação e controlo de treino, acompanhamento clínico e um programa de altitude. Ou seja, nesta unidade orgânica existem várias valências, tais como:

- **Laboratório:** tecnologicamente avançado, permite o desenvolvimento e aplicação de baterias de avaliação das diferentes qualidades físicas e de indicadores do rendimento desportivo, para o controlo e aconselhamento do processo de treino.
- **Sala de Treino:** espaço privilegiado para o desenvolvimento das várias capacidades bio motoras dos atletas, que funciona com enquadramento técnico especializado em ligação com o laboratório de avaliação e controlo do treino, apoiando os praticantes e equipas técnicas na prescrição e aconselhamento do processo de treino.

- **Sala de Altitude:** espaço que simula a altitude natural, em situação de repouso e/ou permanência noturna e/ou treino.
- **Medicina Desportiva:** serviço de cuidados de saúde especializados no acompanhamento médico dos atletas (clínica médica, traumatologia desportiva), em ligação com os departamentos médicos das federações desportivas.
- **Fisioterapia Desportiva:** serviço de prestação de cuidados com vista à recuperação funcional e otimização desportiva, avaliação e prevenção da lesão e massagem desportiva.
- **Nutrição:** serviço de apoio, aconselhamento e prescrição alimentar adaptada aos atletas. No centro de estágio, o serviço de nutrição, colabora na elaboração das ementas e controla a higiene e segurança alimentar.

1.3. Realização da prática profissional

1.3.1. Conceção

O estágio profissionalizante decorreu entre os meses de Fevereiro e Maio de 2018.

Este centrou-se essencialmente na gestão das instalações desportivas, nomeadamente do Complexo de Piscinas e Centro de Alto Rendimento do Jamor.

1.3.2. Questões essenciais

1) A Divisão de Instalações e Atividades Aquáticas sabe como se encontra posicionada face a outras instalações semelhantes?

2) A Divisão de Instalações e Atividades Aquáticas dispõe de um manual de procedimentos?

3) O Centro de Alto Rendimento do Jamor sabe como se encontra posicionado face a outras instalações europeias semelhantes?

4) Quais as melhorias que o Centro de Alto Rendimento do Jamor tem de fazer de forma a melhorar o acesso às suas instalações?

5) O Centro de Alto Rendimento do Jamor está preparado para as normas que o novo Regulamento Geral de Proteção de Dados irá implicar na instalação?

1.3.3. Problemas em estudo nas áreas de desempenho definidas

Os problemas em estudo verificados vão de encontro aos trabalhos solicitados pelos tutores do estágio, tanto na Divisão de Instalações e Atividades Aquáticas como na Divisão do Centro de Alto Rendimento do Jamor.

DIVISÃO DE INSTALAÇÕES E ATIVIDADES AQUÁTICAS

O Complexo de Piscinas do Jamor, apesar de ter algum conhecimento sobre os serviços que possuem outras instalações, esse conhecimento não é muito profundo, nomeadamente no que diz respeito aos preços, horários de funcionamento e outros aspetos diferenciadores.

No Complexo de Piscinas não existe um Manual de Procedimentos, sendo que isso é fundamental por causa da Certificação de Qualidade mas sobretudo para que cada tarefa não esteja dependente apenas da pessoa que a executa.

DIVISÃO DO CENTRO DE ALTO RENDIMENTO DO JAMOR

Nesta Divisão, também se verifica o problema relativo à falta de conhecimento dos serviços de outros CARs, sobretudo no que toca aos preços do aluguer das instalações bem como o preço do alojamento nas residências.

No Centro de Alto Rendimento do Jamor há uma grande desorganização no que diz respeito ao acesso às instalações, principalmente à sala de exercício (que foi onde isso mais se notou) pois muitos utentes e/ou atletas não têm cartões, dificultando ou tornando mais lento o acesso às instalações pois esses utentes e/ou atletas têm de preencher um papel com os seus dados e estar dependentes do funcionário que se encontra na sala de exercício para que este lhes permita a entrada.

No Centro de Estágio (que é uma das áreas do CAR – Jamor) não existe um software de marcações de reserva, sendo que isso não permite perceber de forma automática quando, quantos e quais os quartos que estão disponíveis ou não para poderem ser reservados, tornando esse processo bastante moroso. Ou seja, o Centro

de Estágio deve arranjar um software que permita responder de forma mais eficaz aos pedidos dos seus utentes.

Outros problemas que se verificam em ambas as Divisões são a constante mudança de fornecedores, devido à legislação que não permite que os contratos se prolonguem por mais de um ano, mesmo que o serviço esteja de acordo com o pretendido. Com isto, faz com que os responsáveis tenham de estar sempre a mudar de entidades/parcerias.

Outro problema é a utilização de muitos papéis, sendo que grande parte deles está à vista de pessoas que frequentam o espaço e têm acesso aos gabinetes. Isto torna-se ainda mais problemático principalmente com a entrada em vigor do novo Regulamento de Proteção de Dados, que é bastante rigoroso neste tema.

1.3.4. Atividades, tarefas e ações

Nesta parte do trabalho, vão ser referidas as atividades, tarefas e ações que foram desempenhadas ao longo do estágio.

Para tal, foi importante ter em consideração o que ficou estabelecido na reunião que decorreu antes do estágio ter início, na qual definiu-se que nos primeiros dois meses o estágio decorre-se na Divisão de Instalações e Atividades Aquáticas (DIAA), tendo como principais funções uma pesquisa sobre a oferta desportiva do Complexo de Piscinas do Jamor e das outras piscinas na área metropolitana de Lisboa, bem como a realização do manual de procedimentos.

Também para a Divisão do Centro de Alto Rendimento do Jamor (CAR – Jamor) foi definido a elaboração de um estudo sobre o posicionamento dessa mesma instalação bem como a criação de cartões para os utentes e/ou atletas. Além disso, o Doutor António Areia referir que mais tarde, iria informar que mais tarefas poderiam fazer-se no futuro, conforme o tempo disponível.

Semana 05/02 a 09/02

Assim para esta primeira tarefa, em conversa com a Dra. Susana Rodrigues, esta indicou que para isso, o melhor era começar por analisar as piscinas que estejam situadas na área metropolitana de Lisboa, nomeadamente informação relativa à sua

oferta desportiva, desde normas, regulamentos, horários e preços, pois esta informação é extremamente importante para saber como está posicionada (características diferenciadoras) a instalação do Complexo de Piscinas do Jamor face a outras instalações semelhantes, e também para implementar, eventualmente, novas medidas na organização.

Neste sentido, fez-se inicialmente um levantamento dessa informação do Complexo de Piscinas do Jamor, para se ter uma noção do que se faz na própria instituição de estágio.

Para isso, foi necessário ir ao *Website*² do Centro Desportivo Nacional do Jamor, onde foi possível consultar os preços, horários, normas de utilização do Complexo de Piscinas do Jamor e o regulamento geral de utilização e exploração das instalações desportivas do Centro Desportivo Nacional do Jamor.



Figura 11 - Website Centro Desportivo Nacional Jamor (Complexo Piscinas Jamor)

Feito o levantamento dos aspetos do Complexo de Piscinas do Jamor, e tendo sido inserida toda essa informação numa tabela, num documento *Word*, pesquisou-se no *Website*³ da Câmara Municipal de Lisboa e da Oeiras Viva EM (empresa que gere espaços e equipamentos desportivos) para saber exatamente quais as piscinas que existem na área de Lisboa, e posteriormente fazer a pesquisa dos mesmos aspetos.

² http://jamor.ipdj.pt/index.php?lang=pt&s=white&pid=8&title=complexo_de_piscinas_do_jamor&ppid=1

³ <http://www.cm-lisboa.pt/viver/desporto/instalacoes-desportivas/piscinas>

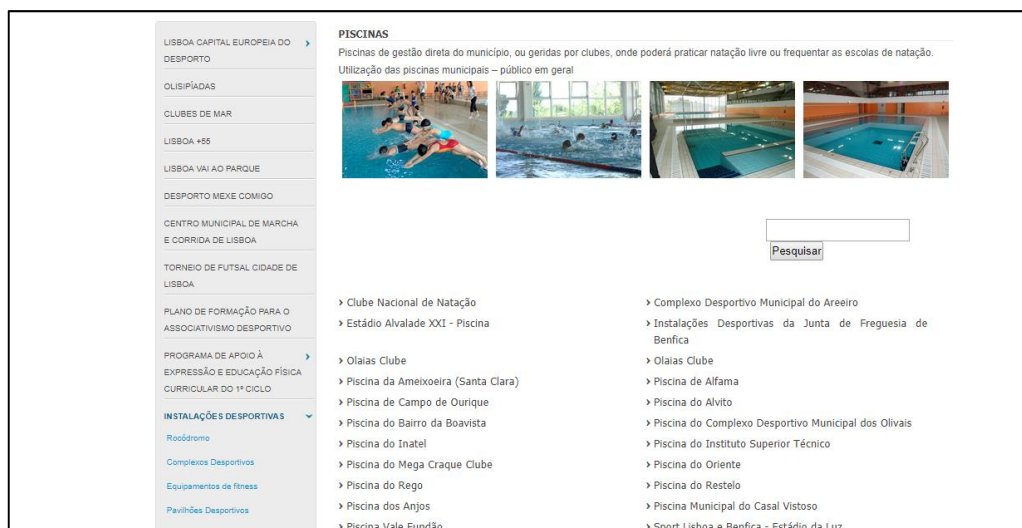


Figura 12 - Website da Câmara Municipal de Lisboa

Com esta pesquisa, constatou-se que as diversas instalações têm pouca informação, nos seus *websites*, no que diz respeito às normas e regulamentos, o que à partida torna mais difícil para uma posterior comparação e tentativa de implementar possíveis melhorias.

Outro dado relevante é o facto de haver poucas instalações com piscina olímpica (só o Estádio Universitário tem e o Complexo de Piscinas do Jamor), pelo que decidiu-se analisar também o Complexo de Piscinas de Rio Maior⁴, uma vez que esta instalação também dispõe de piscina olímpica, dando assim possibilidade de comparar com o Complexo de Piscinas do Jamor.

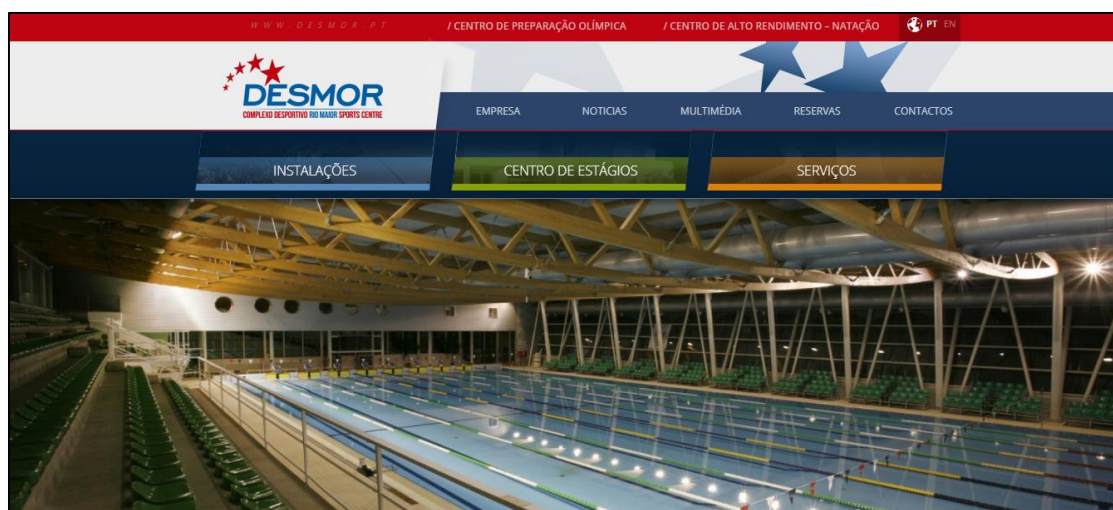


Figura 13 - Website Complexo Desportivo Rio Maior

⁴ <https://www.desmor.pt/conte.php?a=27>

Semana 12/02 a 16/02

Após pesquisa de toda a informação pretendida, fez-se uma síntese da mesma, de forma a ser mais fácil avançar para as conclusões finais. Assim, e a conselho da Dra. Susana Rodrigues, decidiu-se colocar os dados recolhidos em tabelas e gráficos, para expor toda essa informação da melhor forma, sendo a informação mais detalhada colocada em anexos.

Assim, e no que diz respeito às normas/regulamentos, foram várias as conclusões a que se chegou, como se pode ser na tabela seguinte:

Tabela 1 - Normas / Regulamento: Possíveis medidas a adotar

Normas/Regulamentos	Possíveis Alterações a Adotar
Interrupção de Atividades	Compensação das aulas
Condições de Acesso	Alteração da idade da criança (acesso aos balneários do sexo oposto)
Acesso e Utilização das Instalações	Acrescentar nas normas/ regulamento algumas obrigações e interdições
Utilização Livre	Alteração da idade das crianças
Atividades Dirigidas	Aumento do tempo de acesso aos balneários
	Referir o número mínimo de alunos por aula
	As aulas tem a mesma duração que em outras piscinas, à exceção do estádio universitário (aulas de bebés)
Utilização Coletiva	Referir informação do pagamento
Taxas	Estender a data de pagamento quando a instalação estiver encerrada dia 6
	Data mínima para efetuar o pagamento
	Cancelamentos do pagamento
	Implementação de uma taxa de reativação
	Implementação de descontos
Reembolsos	Não limitar o número de dias de ausência
Preçário	Afixação em local visível na instalação
Publicidade	Afixação em local visível na instalação o nome do diretor técnico, existência de seguro desportivo, regulamento
Acessibilidades	Colocar as acessibilidades ao local no <i>Website</i>

Relativamente aos serviços (informação mais detalhada em anexo⁵), verificou-se que muitas das outras piscinas têm mais serviços/atividades. Isto resulta do facto de serem orientadas para o lazer, como é o caso das aulas de Zumba, Pólo Aquático, Aquafitness, Serviço de PT. Quanto aos serviços de competição, na área de Lisboa, e como já foi referido, para além do Complexo de Piscinas do Jamor, só a Piscina do Estádio Universitário tem piscina olímpica, bem como uma piscina de 25 metros e um tanque de aprendizagem, ou seja, há poucas piscinas dirigidas para o alto rendimento.

No que diz respeito aos horários, o Complexo de Piscinas do Jamor é a instalação que tem um horário bastante alargado, incluído os dias úteis, fins-de-semana e feriados, sendo que o Estádio Universitário nos dias úteis abre meia hora mais cedo mas encerra ao almoço e Sábados fecha mais tarde e ao Domingo não funciona.

Quanto aos preços, o Complexo de Piscinas do Jamor tem preços mais caros comparando com outras instalações, exceto o Estádio Universitário.

Por fim, e falando de outros aspetos diferenciadores, as outras piscinas dispõem de aulas individuais, de vários descontos, têm informações sobre as acessibilidades, sobre os preços das reservas das piscinas, informações sobre preços/horários em inglês e outras opções de pagamento.

Semana 19/02 a 23/02

Relativamente, ainda, às conclusões obtidas e para verificar se aquilo que se concluiu está de acordo com o que os utentes gostariam de ver alterado, foram observados os dados obtidos no relatório de 2017 sobre os inquéritos do grau de satisfação dos utilizadores relativamente aos espaços e serviços do CDNJ, ou seja, o objetivo passou essencialmente por perceber se os aspetos que não satisfaçam os utentes vão ao encontro das alterações que me parece que devem ser implementadas.

Deste modo, e comparando as possíveis medidas identificadas e as insatisfações/sugestões dos utentes, constatou-se que o tempo de acesso aos balneários e a restrição do acesso ao balneário oposto por parte de crianças até aos 7 anos parecem ser aquelas em que há um maior consenso para proceder a alterações.

⁵ Anexo 2 – Estudo da oferta desportiva das piscinas de Lisboa (serviços, horários, aspetos diferenciadores)

Realizado e entregue o primeiro trabalho, começou-se a elaborar o manual de procedimentos. Para esta tarefa, o Dr. Carlos Rebelo explicou em que consistia esta tarefa, ou seja, o manual de procedimentos é um documento no qual devem estar descritos todos os procedimentos que são necessários para a execução de uma determinada tarefa, pois é importante para a instituição não estar dependente apenas da pessoa que executa essa mesma tarefa.

Assim, pesquisou-se no *Google*, mas só foram encontrados manuais de manutenção das piscinas, onde se revelava sobretudo informação sobre a limpeza e conservação das águas, o que não vai ao encontro daquilo que era necessário, pois o objetivo inicial era encontrar um documento que indicasse a informação que deve ser colocada no Manual. Então, o Dr. Carlos Rebelo, explicou que o melhor era que se comesse por analisar a legislação que há sobre piscinas. Desta forma, analisei os Decreto – Lei 39/2012 de 28 de Agosto e o Decreto – Lei 65/97 de 31 de Março.

No Decreto – Lei 39/2012, em meu entender tinha pouca informação que pudesse ajudar pois era muito direcionado para a importância do Diretor Técnico numa instalação desportiva, o que não ia ao encontro do que se pretendia. E o Decreto – Lei 65/97 também não tinha muita informação relevante pois foca sobretudo as condições técnicas e de segurança, como o alvará, fiscalizações, licenciamento, etc.

Neste sentido, decidiu-se analisar o Regulamento Geral de Utilização e Exploração das Instalações Desportivas do Centro Desportivo Nacional do Jamor, onde encontrei informação que considero que se pode enquadrar na realização do manual de procedimentos, tais como, os funcionários saberem quem não devem permitir o acesso às instalações, qual a ordem de prioridades a quem eles devem ceder a instalação, o que pode levar à não cedência do espaço, o que é necessário para reservar o espaço, o que fazer em caso de furto, o que é necessário para fazer o cartão de utente e os valores, o que fazer quando alguém quer afixar algo na instalação.

Semana 26/02 a 02/03

Feita a leitura dos Decretos – Lei, e uma vez que eles não iam ao encontro do pretendido, falei com o Dr. Carlos Rebelo que aconselhou a ver o manual de operações das atividades desportivas da Associação de Ginásios e Academias de Portugal (AGAP), para ter uma ideia. No entanto, o documento que tive acesso sobre o manual era

bastante resumido e indicava, “por alto”, quais os procedimentos para a execução de um plano de treino, algo que não interessava muito.

Assim, tentou-se procurar outra informação, sendo que descobri um documento sobre o Regulamento Técnico-Sanitário de Piscinas de Uso Público, que indicava no artigo 29º, que as piscinas de uso público devem possuir manuais contendo detalhados procedimentos de operação e de manutenção de todo o equipamento instalado na piscina e que deve estar em local apropriado e disponível para o operador. Este Regulamento indicou ainda que, no mínimo, o Manual de Procedimentos deve conter a seguinte informação:

- a) Regras de higiene e segurança dos utilizadores que também devem ser facultadas aos mesmos;
- b) Níveis de formação e de certificação exigidos aos operadores;
- c) Número e qualificação dos operadores empregados;
- d) Especificação de tarefas para cada empregado;
- e) Lista dos produtos utilizados, com indicação do seu número de registo, ficha de dados de segurança, e método de aplicação;
- f) Procedimentos de limpeza e desinfeção das instalações (tanques de natação e de compensação, cais, balneários, etc.), indicando a periodicidade, os produtos usados com as suas fichas de dados de segurança e forma de aplicação;
- g) Procedimentos de operação, manutenção, verificação e calibração de todo o equipamento, e respetivos planos anuais. Incluem-se os procedimentos para limpeza e manutenção dos sistemas de tratamento de água, das redes de água quente e água fria e dos sistemas de condicionamento de ar;
- h) Procedimentos para manter a água da piscina e o ar da nave em condições próprias para a sua utilização;
- i) Procedimentos para a prevenção da legionella;
- j) Descrição das tarefas de desratização e desinfestação, com a indicação das medidas de segurança a usar durante estas ações;
- k) Procedimentos para a realização de testes analíticos à água, incluindo a sua frequência, os pontos de amostragem, e interpretação de resultados;
- l) Registos e modelos de relatórios de primeiros socorros.

Assim, e devido à falta de informação, decidiu-se que para este trabalho, basear-nos-íamos nas alíneas acima descritas.

Para responder às mesmas, procurou-se informação na internet, sendo que para a alínea a), utilizou-se a informação do documento das Normas de Utilização do Complexo de Piscinas do Jamor (época 2017-2018), nomeadamente, o capítulo IV (condições de acesso).

Para a alínea d), pediu-se ajuda ao Doutor Carlos Rebelo que indicasse quais são exatamente os cargos que a Divisão de Instalações e Atividades Aquáticas tem, sendo eles: o Chefe de divisão, os técnicos superiores, o pessoal do secretariado (pagamento e atendimento ao público), o pessoal da manutenção e o pessoal que está no serviço de receção aos balneários. Aqui não foram incluídos os funcionários das empresas contratadas, como é o caso dos nadadores-salvadores, dos seguranças e dos professores.

Semana 05/03 a 06/04

Com base na resposta à alínea d), foram respondidas às alíneas b) e c) pois já se sabia quais eram exatamente os colaboradores que deveriam constar nessa resposta.

Voltando à alínea d), decidiu-se que a melhor forma de obter informação sobre quais as tarefas que os funcionários realizam e os procedimentos utilizados pelos mesmos para fazer determinada tarefa, era perguntar aos próprios. Assim, nestas semanas, decorreram as entrevistas aos funcionários que se encontram na receção aos balneários (torniquetes), seguido do pessoal que se encontra no secretariado na parte do atendimento ao público e nos pagamentos, bem como os técnicos de manutenção. Por último, entrevistou-se o técnico superior e a chefe de divisão. Toda esta informação foi colocada em tabela⁶, que podem ser consultadas de seguida (mais tabelas, encontram-se no anexo 3).

⁶ Anexo 3 – Manual de Procedimentos (Tarefa de cada funcionário)

Tabela 2 -Manual de Procedimentos: Tarefas e Procedimentos do Chefe da Divisão das Instalações e Atividades Aquáticas

Chefe de Divisão	
Tarefas	Procedimentos
Delegação de Competências	As indicações, responsabilidades provenientes do vértice da pirâmide organizacional devem ser divididas de forma lógica a cada colaborador DIAA. Desta forma a Chefe de Divisão tem que proceder a esta Divisão, dando tarefas e diretrizes aos seus colaboradores para que os objetivos organizacionais sejam alcançados de forma eficiente.
Resposta aos e-mails internos e a diversas situações ocorridas no Complexo de Piscinas	A resposta aos e-mails internos deve ser feita por parte da Chefe de Divisão pois é por ela que passam muitas das decisões que ocorrem na Divisão de Instalações e Atividades Aquáticas. Assim, a Chefe de Divisão é responsável pela resposta aos e-mails internos prioritários, bem como a eventuais situações que possam ocorrer na instalação, desde reclamações de utentes a críticas que possam surgir.
Interligação com a parte financeira	Na interligação com a parte financeira é feito o ponto de situação relativa à área de gestão, são definidas novas diretivas, bem como definidos procedimentos e controlos, como por exemplo, alterações do pessoal que é utente, atleta, utentes que não trazem cartão. São também definidas notas internas, sendo que estas são dadas aos funcionários da portaria, que as entregam aos postos de trabalho respetivos (cada sector deve ter as notas internas).
Aquisição de bens e serviços	Para a aquisição de bens e serviços, é necessário que a Chefe de Divisão instrua todo esse processo, ou seja, deve propor quais os bens e serviços que pretende de acordo com as necessidades da organização, esta informação tem que ser posteriormente validada e confirmada. Este procedimento é importante para ter-se noção exatamente do que é necessário. Posteriormente, é feita a receção do material. É importante referir que a aquisição de bens e serviços deve ser feita de acordo com o código de contratação pública. (Para futuras instruções de trabalho)
Organização do pessoal	A Chefe de Divisão deve divulgar junto dos trabalhadores, os documentos internos e as normas de procedimento a adotar pelo serviço, bem como debater e esclarecer as ações a desenvolver para cumprimento dos objetivos do serviço, de forma a garantir o empenho e a assunção de responsabilidades por parte dos trabalhadores em funções públicas.
Validação das faturas	A validação das faturas é fundamental para confirmar se os valores e horas estão de acordo com o efetuado. Aqui estão incluídos todos os funcionários, desde nadadores-salvadores, pessoal da limpeza, manutenção, entre outros. (Para futuras instruções de trabalho)
Relação com a CEDIS	É importante estar regularmente em contacto com a CEDIS, que tutela o programa <i>eSport</i> pois ele não é um programa exclusivamente destinado para os serviços que decorrem no

	Complexo de Piscinas. Isso verifica-se nomeadamente nos centros de custo, pois eles diferem consoante os serviços. Além disso, sempre que sejam detetadas anomalias é também fundamental intervir junto dessa entidade para que os problemas possam ser corrigidos.
Resposta às reclamações no livro amarelo	Segundo a Lei, é obrigação da Divisão de Instalações e Atividades Aquáticas responder às reclamações que os utentes deixam no livro amarelo, sendo que isso tem um prazo de 5 dias. Essa resposta deve ser feita por carta registada. Deste modo, a funcionária que se encontra na secretaria, na área dos pagamentos, digitaliza o documento, envia para a Chefe de Divisão, sendo que esta elabora o parecer com a devida descrição do sucedido. De seguida, a Chefe de Divisão envia para o Jorge Sena que prepara o ofício, e endereça-o para o Diretor que o assina.
Definição do Planeamento Anual	A definição do planeamento anual é sempre realizada no início de cada época desportiva. Para tal, tem-se em consideração os horários que as entidades que pretendem utilizar regularmente as piscinas solicitam aquando das candidaturas bem como atender às diversas aulas que fazem parte da escola de natação.
Controlo do orçamento da DIAA	A elaboração do orçamento para a Divisão de Instalações e Atividades Aquáticas é feita no início de cada época. Nesse orçamento são manifestadas as necessidades que estão previstas que ocorram ao longo da respetiva época. Feita essa proposta, esse orçamento, vai ser analisado e posteriormente validado.
Gestão dos Contratos	A gestão dos contratos baseia-se no controlo dos gastos, onde se englobam os serviços e meios utilizados. Isso é fundamental para se ter uma noção exata dos gastos efetuados, desde o horário de trabalho dos funcionários aos serviços contratados, por exemplo, se a compra de um determinado material estava de acordo com o previsto e se o dinheiro foi bem gasto.
Planeamento de infraestruturas	O planeamento das infraestruturas é feito juntamente com o Técnico de Manutenção, o Sr. Carlos Nunes. Aqui estão incluídas as intervenções prioritárias, nomeadamente, no que diz respeito à manutenção do espaço (ex: empreitadas).
Coordenação com o CAR - Jamor	É fundamental haver uma interligação com o CAR pois muitos dos serviços que se encontram no Complexo de Piscinas são utilizados pelos vários atletas de outras modalidades, para além das aquáticas. Esta interligação está relacionada sobretudo com a limpeza que ocorre nesses mesmos espaços, como a sala de altitude, os gabinetes de medicina desportiva e fisioterapia, entre outros.
Resolução de problemas/dificuldades pontuais	Perante os vários problemas/dificuldades que possam surgir é fundamental que se proceda à sua rápida resolução, utilizando os procedimentos necessários.

Para as alíneas e), f), g), h), i) e j) foi retirada informação dos cadernos técnicos das instalações desportivas que diz respeito ao tratamento de água das Piscinas bem

como do Regulamento Técnico Sanitário de Piscinas de Uso Público e de um documento da Direção Geral de Saúde. Além disso, aquando da entrevista com o Sr. Carlos Nunes (técnico de manutenção) foi pedido que fornecesse informação para complementar com aquela já anteriormente pesquisada. O Sr. Carlos Nunes forneceu, então, os documentos com a ficha de dados de segurança dos produtos químicos utilizados, no entanto, mencionou que como o tratamento da água e do ar fica sobretudo a cargo de empresas contratadas, apenas elas é que teriam informação mais detalhada, nomeadamente, no que diz respeito ao método de aplicação, planos anuais de tratamento e as tarefas de desratização e desinfestação, com a indicação das medidas de segurança a usar durante estas ações, entre outros.

Também foi feita a entrevista à Chefe de Divisão, a Dra. Susana Rodrigues, que indicou quais são as suas principais funções. De seguida, mostrou-se o trabalho desenvolvido até então, sendo que ela aconselhou que era fundamental entrevistasse a Dra. Liliana Pereira, que embora trabalhe a prestação de serviços, tem um papel fundamental visto que é responsável sobretudo pela ligação com os utentes da escola de natação (entrevista feita posteriormente). A Dra. Susana Rodrigues aconselhou ainda que referisse apenas a descrição e importância de cada tarefa feita pelos funcionários, e não descrever todos “os passos” que os funcionários utilizam para proceder a realização de determinada tarefa, onde se destacam sobretudo as tarefas em que é utilizado o programa *eSport*, nomeadamente o registo e atualização das fichas das entidades, a gerenciamento das referências, a faturação dos pagamentos e os cancelamentos dos alugueres. Para tal, nessas tarefas, os procedimentos são remetidos para instruções de trabalho que vão ser preenchidos pelos funcionários que realizam essa mesma tarefa.

Tendo em conta esta alteração, decidiu-se que ficássemos até 4 de Abril na DIAA para terminar-se esta tarefa.

Semana 02/04 a 06/04

Dia 5 de Abril, o estágio passou então a decorrer na Divisão do Centro de Alto Rendimento (CAR – Jamor). Neste primeiro dia, o Doutor António Areia apresentou um calendário onde estavam indicados quais os trabalhos que estão previstos realizarem-se nesta Divisão.

O primeiro trabalho é muito semelhante aquele realizado na DIAA sobre o estudo da oferta desportiva das piscinas localizadas em Lisboa, ou seja, este trabalho passa por uma pesquisa sobre os serviços utilizados em alguns Centros de Alto Rendimento europeus e fazer uma comparação com o CAR – Jamor.

Como o tempo é escasso, ficou definido com o Doutor António Areia que utilizasse como comparação apenas outros três Centros de Alto Rendimento para além do CAR- Jamor, sendo que o Doutor António Areia referiu que existem em Espanha 3 Centros de Alto Rendimento muito bons, 2 em França e 2 na Holanda.

O Doutor António Areia indicou ainda que no *website*⁷ da Association of Sport Performance Centers, que é uma organização na qual diversos Centros de Alto Rendimento são membros. Consultado esse *website*, a escolha recaiu no Centro de Alto Rendimento Sant Cugat (Barcelona), no Centro de Treino Olímpico Papendal (Holanda) e no INSPEP Paris (França), uma vez que são dos melhores Centros de Alto Rendimento europeus.

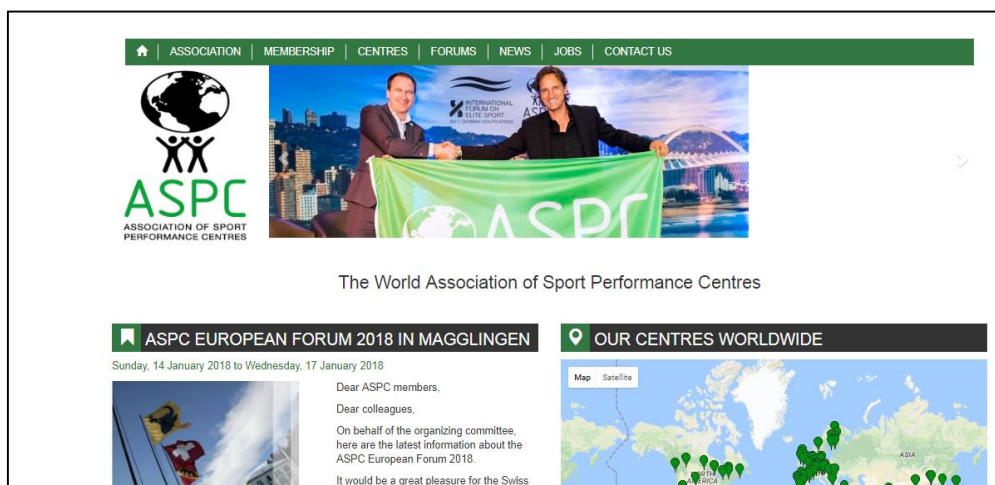


Figura 14 - Website da Association of Sport Performance Centers

Para esta tarefa, começou-se por recolher informação relativa ao CAR – Jamor, no *website*⁸ do Centro Desporto Nacional do Jamor sobre as modalidades que podem ser praticadas, os serviços disponíveis e as instalações desportivas para a prática das modalidades. Quanto aos preços, essa informação foi retirada do Despacho 3208/2013, do Gabinete do Secretário de Estado do Desporto e Juventude, onde estão as tabelas de

⁷ <https://sportperformancecentres.org/>

⁸ <http://jamor.ipdj.pt/index.php?lang=pt&s=white&pid=118&title=car-jamor&ppid=112>

taxas e outras receitas referentes à prestação de serviços e utilização das instalações afetas ao Instituto Português do Desporto e Juventude, I.P..

As informações sobre as modalidades praticadas, os serviços de suporte (ex: biomecânica, nutrição), as instalações desportivas adicionais (ex: ginásio, centro de recuperação), os destinatários do Centro de Alto Rendimento Sant Cugat foram retiradas do *website*⁹ da ASPC, e a instalações desportivas onde decorrem os treinos foi consultada no *Website*¹⁰ do próprio Centro de Alto Rendimento. No que diz respeito aos preços, e dada a dificuldade em encontrar essa informação, decidiu-se enviar um e-mail para a organização, a questionar sobre o assunto, cujo e-mail foi respondido afirmativamente, dizendo que os preços são públicos e encontram-se no Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya.



Figura 15 - CAR Sant Cugat

Relativamente ao Centro de Treino Olímpico Papendal, toda a informação foi retirada do seu *website*¹¹. Quanto aos preços, também foi enviado um e-mail para a organização, sendo que disponibilizaram essa informação diretamente dado que essa informação não a disponibilizam on-line.

⁹ <https://sportperformancecentres.org/centres/centre-dalt-rendiment-car-sant-cugat>

¹⁰ <https://www.car.edu/atletisme-2/>

¹¹ <https://papendal.nl/topsport/cto/>



Figura 16 - CTO Papendal

No que diz respeito ao INSEP Paris, à semelhança do que foi feito com o Centro de Alto Rendimento Sant Cugat, a informação das modalidades praticadas, os serviços de suporte, as instalações desportivas adicionais os destinatários do Centro de Alto Rendimento Sant Cugat foram retiradas do *website*¹² da ASPC, sendo que a informação sobre as instalações desportivas onde decorrem os treinos foi consultada no *Website*¹³ do próprio Centro de Alto Rendimento. Para esta organização, a informação sobre os preços foi obtida após envio de e-mail para a entidade.



Figura 17 - INSEP

¹² <https://sportperformancecentres.org/centres/insep-paris>

¹³ <http://www.insep.fr/>

Encontrada toda esta informação, ela foi colocada em tabela¹⁴ para facilitar a leitura, fazendo-se de seguida a sua comparação, na qual concluiu-se alguns aspetos:

- O CAR- Jamor e CTO Papendal são aqueles onde se praticam menos modalidades, 21 e 17, respetivamente;
- O CAR- Jamor é o único que não tem um serviço vocacionado para a psicologia do desporto, que auxilie os atletas a lidar com a pressão e com os seus problemas diários, sendo isso muito importante pois em alta competição a parte mental é fundamental (Gomes & Cruz, 2001);
- O CAR-Jamor é o único que possui uma sala de altitude nas suas instalações, ao contrário dos restantes CARs;
- Relativamente às instalações, todos os CARs estão bastante apetrechados.

Semana 09/04 até 13/04

Concluído o estudo de comparação dos CARs, deu-se início à tarefa que diz respeito à aquisição de equipamentos. Neste sentido, o Dr. Vasco Dias explicou que os equipamentos a adquirir já estavam identificados (tendo em conta as suas características, preço, entre outros), sendo que a tarefa passava por descobrir empresas situadas nas proximidades e que vendessem esses equipamentos. Feita essa identificação, é necessário solicitar às empresas o orçamento e consoante isso, passa-se para a parte das minutas, sendo que orçamentos abaixo dos 200€ é feita uma aquisição por fundo de maneo, até aos 5000€ (bens e serviços) e até aos 10000€ (empreitadas) é feita por ajuste direto simplificado (1 entidade), de 5000€ até 20000€ (bens e serviços) e até 30000€ é feito por ajuste direto, de 5000€ até 75000€ (bens e serviços) e até 150000€ (empreitadas) é feita por consulta prévia. Acima desses valores, é feito um concurso público.

Posteriormente, é elaborado um documento onde se refere a manifestação de necessidade e o enquadramento da despesa, sendo de seguida enviado para o Diretor, para que este autorize.

Desta forma, e antes de avançar-se para a pesquisa de empresas, o Dr. Vasco Dias indicou quais os equipamentos necessários mais urgentes, sendo eles, as correntes

¹⁴ Anexo 4 – Trabalho de Comparação dos CARs

de ferro, a reparação do frigorífico e um GymAware Package, cujos materiais fazem parte do laboratório.

Para as correntes de aço, encontrou-se uma empresa Manutan, situada em Carnaxide, tendo sido enviado um e-mail a pedir o orçamento. Assim, o Dr. Vasco Dias disponibilizou a informação necessária para esse efeito, nomeadamente a morada de faturação e o NIF da entidade.

Para a reparação do frigorífico, depois de encontrada uma empresa, ligou-se para a mesma, a solicitar a sua deslocação à instituição, para que depois possam dar o orçamento da reparação do frigorífico.

Relativamente ao GymAware Package, a empresa (australiana) já estava identificada, pelo que o procedimento passou pelo envio de um e-mail a solicitar o orçamento desse equipamento, ao qual deveria estar incluídos os portes alfandegários.

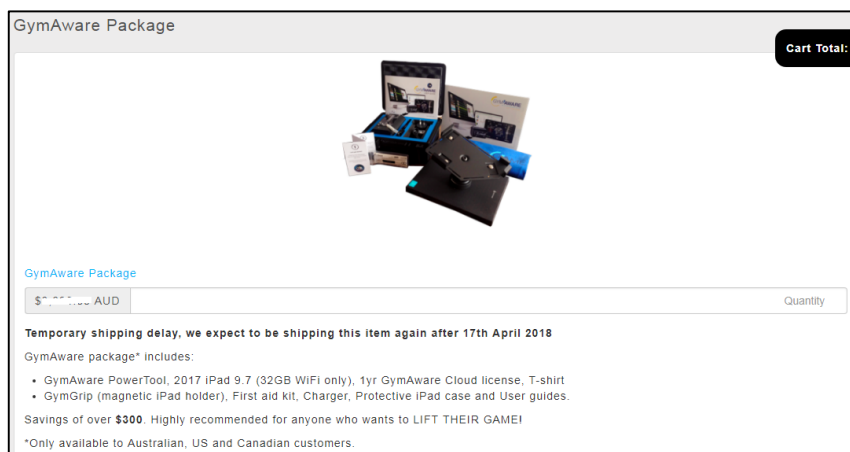


Figura 18 - GymAware Package

Foi ainda necessário enviar um e-mail para uma empresa italiana, mas neste caso, apenas para questionar qual o valor de dois equipamentos (sistema de passadeira e um sistema modular (preço para sistema com 10 metros)).

The screenshot shows the OptoJump website interface. At the top, there's a banner with the text 'OPTO JUMP next' and images of athletes. Below the banner is a navigation menu with links: WHAT IS OPTO JUMP, APPLICATIONS, CONTENTS, SUPPORT, ABOUT US, and SALES NETWORK. On the left side, there's a sidebar with links: Where to find us, Distributors, and Contact us. The main content area features a contact form titled 'Insert your data and the text of the message'. The form includes fields for Request Type (a dropdown menu), First Name, Last Name, Company Name, Country (a dropdown menu), Phone, Email, Email (repeat), Subject, and a large text area for the Message.

Figura 19 - OptoJump (envio de e-mail)

Semana 16/04 a 20/04

Foi também enviado e-mail para a empresa italiana *Desmotec* para saber quais os preços de determinados aparelhos que avaliam a força excêntrica.

Ainda no seguimento do assunto sobre as correntes de aço, a empresa Manutan enviou o orçamento do material, pelo que foi necessário elaborar a minuta. Como o orçamento ficou abaixo dos 200€, como já era expectável, foi feita uma aquisição por fundo de maneio. Assim, a tarefa passou pela elaboração de manifestação de necessidade¹⁵ (descrição e justificação da situação e proposta de resolução e associar o orçamento discriminado) e pelo enquadramento da despesa (envio para parecer e despacho de autorização).

¹⁵ Anexo 5 – Minuta (Aquisição de Equipamentos)

D·LINE	FULL	EVO	SPORT
Dimensione minima (wxdxh) Minimum size (wxdxh)	0,95m x 0,85m x 0,3m	0,95 m x 0,85m x 0,3m	0,95m x 0,85m x 0,3m
Dimensione massima (LxPxH) Maximum size (LxPxH)	0,95m x 0,85m x 0,3m	1,40m x 1,10m x 0,3m	1,40m x 1,10m x 0,3m
Peso massimo Maximum weight	75Kg	55Kg	25Kg
Dimensioni e peso imballo Packaged dimensions and weight	1 box 57x108x148cm 1 box 43x120x54cm 185Kg Tot	1 box 57x108x148cm 115Kg Tot	1 box 57x108x148cm 85Kg Tot
Set inerziale dischi Set of inertial disks	2 small - 1 medium 2 large - 2 pro	2 small - 1 medium 2 large - 1 pro	2 small - 1 medium 2 large - 1 pro
Campo di potenza Power range	4000 watt	4000 watt	4000 watt
Forza massima Maximum strength	600kg	600kg	n.d.

Caratteristiche e Optional Features and Options			
D·LINE	FULL	EVO	SPORT
Predisposizione Cella Cell arrangement	●	●	○
Celle di carico DLOAD DLOAD strength platforms	●	●	○
Tablet 8"	○	●	●
Tablet 12"	○	●	●
Set inerziale Inertia sets	●	●	●
n°1 imbrago integrale (s-m+xl) n°1 full harness (s-m+xl)	●	●	●
n°1 imbrago lombare n°1 waist harness	●	●	●
Piastra laterale Lateral plate	●	●	●
T-STOP seduta + riferimento T-STOP seat + reference	●	○	○
T-STOP riferimento T-STOP reference	○	●	●
Maniglione Grab bar	●	○	○
Flight case	○	●	●
Maniglia doppia Double handle	●	●	●
Cavigliera Ankle brace	●	●	●

● Incluso - Included ○ Non possibile - Not possible ● Optional

V·LINE	FULL	SPORT
Dimensione minima (wxdxh) Minimum size (wxdxh)	0,40m x 0,40m x 2,0m	0,40m x 0,40m x 1,0m
Dimensione massima (LxPxH) Maximum size (LxPxH)	0,40m x 0,40m x 2,0m	0,40m x 0,40m x 1,0m
Peso massimo Maximum weight	25Kg	15Kg
Dimensioni e peso imballo Packaged dimensions and weight	1 box 43x120x54cm 70Kg Tot	1 box 43x120x54cm 60Kg Tot
Set inerziale dischi Set of inertial disks	2 pro - 1 large - 1 medium	1 pro - 1 large - 1 medium
Campo di potenza Power range	4000 watt	4000 watt
Forza massima Maximum strength	200kg	200kg

Caratteristiche e Optional Features and Options		
V·LINE	FULL	SPORT
Extension bar	●	●
Set inerziale Inertial set	●	●
Tablet 8"	○	●
Tablet 12"	●	●
n°1 imbrago lombare n°1 waist harness	●	●
Cintura Belt	●	●
Maniglia singola corta Short single handle	●	●
Maniglia singola lunga Long single handle	●	●
Cavigliera Ankle brace	●	●
Maniglia doppia Double handle	●	●
Fettuccia isometrica/stabilità Isometric/stability band	●	●
Celle di carico DLOAD DLOAD strength platforms	●	○
Soft case trolley	●	●
Kit Pro VLINE	●	●
Kit Funzionale Functional kit	●	●
Pedana inclinata Inclined platform	●	●

● Incluso - Included ○ Non possibile - Not possible ● Optional

Figura 20 - Aparelhos para avaliar a força excêntrica

Semana 23/04 a 27/04

Finalizada a tarefa referente à aquisição de equipamentos, passou-se para a tarefa que diz respeito ao controlo dos acessos na sala de treino. Para esta tarefa, o Dr. Rodrigo Martins levou-me até ao gabinete da Dr. Anabela, no Estádio de Honra, para esta explicar os procedimentos para realizar esta tarefa, sendo que o objetivo da mesma é inserir as informações dos atletas e/ou treinadores do CAR – Jamor no programa *eSport*, para posteriormente serem criados os cartões que lhes vai permitir terem acesso às instalações.

Neste sentido, é necessário perceber, através do NIF se na plataforma já está inserido informação do mesmo atleta e/ou treinador. Caso não esteja, avança-se no processo, onde vão ser registados o nome, morada (.), e-mail, telemóvel, género, data de nascimento, categoria (se for treinador) e modalidade. Por fim, insere-se a fotografia da pessoa e imprime-se o cartão.

Feita essa explicação, voltei para o escritório no Complexo de Piscinas, onde o Dr. Rodrigo Martins, deu uma lista de atletas e/ou treinadores, da modalidade de triatlo, para os inscrever bem como as respetivas fotografias.

Durante este processo, verificou-se que da lista que o Dr. Rodrigo Martins deu, muitos atletas e/ou treinadores já estavam inscritos mas noutra atividade (ex: medicina), pelo que foi necessário editar a informação, acrescentando “Utente CAR – Jamor”. Outro problema encontrado foi a falta de fotografias que muitos atletas não tinham, sendo que para os atletas mais conhecidos, como é o caso da Vanessa Fernandes e do João Pereira, foi possível retirar uma fotografia na internet, nos outros já não. De seguida, e para aqueles atletas e/ou treinadores que tinham a informação toda, foram impressos os seus cartões, tendo posteriormente lhes sido atribuído uma senha.

Semana 30/04 a 04/05

No início do mês de Maio, o Dr. Rodrigo Martins indicou uma nova tarefa, que consistiu em dirigir-me à sala de treino para ver coisas que não estão bem e que devem ser mudadas para um melhor funcionamento deste espaço. Deste modo, dirigi-me até lá e esclareci dúvidas quanto ao trabalho que o funcionário que lá está desempenha e como tudo decorre. Perante isso, foram retiradas algumas situações a melhorar bem como possíveis soluções, tais como:

Tabela 3 – Possíveis alterações para a Sala de Exercício

Pontos Críticos	Possíveis Soluções
Controlo de Acessos dentro da sala de treino	Controlo de Acessos fora da sala de treino: Este controlo deve ser desenvolvido por um segurança que deve estar posicionado na zona dos torniquetes. Estes devem estar colocados numa zona anterior a todos os serviços (sala de treino, gabinete clinico, avaliação). Com isto, poder-se-ia fazer um controlo de acesso geral, a todos os serviços.
Registo de presenças folha manual, com necessidade de passar para documento em Excel	Os registos de presenças seriam feitos com base num software ligado aos torniquetes, sendo que estes seriam desbloqueados com um código secreto que seria dado a cada atleta/utente. Os torniquetes teriam ainda uma opção que permitia aos atletas/ utentes escolher a posteriori qual o serviço que iriam usufruir (sala de treino, avaliação, fisioterapia etc).
Pertences dos atletas depositados dentro da sala de treino, cacifos desaproveitados	Cacifos com medidas apropriadas para os atletas, sendo que a chave é dada pela pessoa que está nos torniquetes de acesso ao CAR

Dossiês desorganizados e com mais que uma modalidade	Armário com um dossier por modalidade com os planos de treino
Horários com apenas um técnico na sala de treino (2ª e 5ª de manhã)	Deverão estar 2 Técnicos na sala de treino (Protocolo FMH, estagiários)
Áreas com muitos equipamentos e todos muito próximos uns dos outros	Deverá ser feito um levantamento procurando saber quais os materiais mais utilizados, ajudando assim a uma maior gestão do espaço. Possibilidade de ocupar a zona que se encontra livre à entrada da sala de treino
Informações sobre a arrumação do material, colocação dos pertences e Dossier	Colocar mais informações a indicar que é necessário ter o material arrumado no respetivo lugar

Semana 07/05 a 11/05

Na reunião que tive com o Dr. Ricardo Silvestre, este fez uma breve explicação do que se pretende nas tarefas seguintes. Este é um trabalho que está relacionado com a proteção de dados, sendo que ele informou que saiu uma nova legislação e para fazer-se a leitura do Regulamento Comunitário nº 2016/79, e perceber quais são as necessidades do CAR – Jamor tendo em conta o que está nesse documento.

Depois de analisado o documento, foi feita uma reunião com o Dr. Ricardo Silvestre onde se expôs os aspetos que achámos relevante para o CAR – Jamor, tais como:

- Explicar a finalidade da utilização dos dados;
- Consentimento do titular dos dados;
- Direitos (142) do titular dos dados (reclamação, indemnização);
- Natureza dos dados: dados relativos à saúde têm de ser tratados de forma cuidada (dados biométricos, dados genéticos, dados sensíveis, artigo 9º.);
- Documentação e registo: importante estar identificado o responsável do tratamento de dados;
- Proteção de segurança e tratamentos de dados: regulamento que obriga a um controlo, ter medidas que salvaguardem os dados pessoais (78), aplicar medidas que protejam os dados (83).

Apresentados os aspetos que no meu ponto de vista são importantes, juntamente com o Doutor Ricardo Silvestre, foi definido um conjunto de procedimentos para fazer-se esta tarefa.

Assim sendo foi definido a ordem cronológica desses mesmos procedimentos:

1. Falar com os responsáveis das várias áreas do CAR – Jamor

Laboratório (Dr. Vasco Dias), Fisioterapia e Clínica (Dr. João Beckert), Nutrição, sala de Atletas (Dr. Rodrigo Martins), Psicologia (apesar de não haver, mas caso no futuro se implementar esta área, questionar o Dr. António Areia), programa de altitude (Doutor Ricardo Silvestre), centro de estágio (Dr. Marisa Fernandes) e Residência de Atletas (Dr. Filomena Carvalho).

2. Questões a fazer aos responsáveis anteriormente referidos

- a) Qual a população, dados (atletas, atletas + utentes, utentes)
- b) Qual o serviço (dados biométricos, dados de saúde, dados sensíveis, outros)
- c) Quais os agentes externos (com quem está relacionado? Pessoas singulares, organizações, pessoas fora do meio desportivo)
- d) Há subcontratantes (ex: pessoas/empresas externas que fazem as análises clínicas)
- e) Natureza dos dados (se são físicos, digitais, se estão arquivados, como estão arquivados, como são garantidos a segurança dos dados)

3. Regulamento Interno

- a) Direitos dos atletas/utentes;
- b) Como são recolhidos os dados;
- c) Como é apresentado uma queixa;

4. Consentimento Informado

A quem se aplica e o que diz. O que fazer?

Semana 14/05 a 18/05

Definidos os pontos essenciais, nesta semana dirigi-me até às pessoas responsáveis a quem se fez estas questões, onde foi constatado que algumas alterações

têm de ser implementadas para dar resposta aquilo que é defendido pelo novo Regulamento Geral da Proteção de Dados, que vai entrar em vigor a 25 de Maio de 2018.

Feitas as questões, em reunião com o Doutor Ricardo Silvestre foram discutidos os aspetos que seriam abordados na apresentação que será feita posteriormente à equipa, para alertar das alterações que devem ser feitas no CAR-Jamor para salvaguardar os dados, da melhor forma.

Desta forma, no dia seguinte foi feita a apresentação aos responsáveis dos vários serviços do CAR – Jamor, para que estes fiquem informados das alterações que o novo Regulamento Geral da Proteção de Dados vai implicar na instituição.



Figura 21 - Apresentação do Novo Regulamento Geral de Proteção de Dados

Uma vez realizada a apresentação, deu-se início à elaboração do documento relativo ao manual interno.

Semana 21/05 a 25/05

Finalizado este trabalho, o estágio passou a decorrer no Centro de Estágio da Cruz Quebrada, tendo o trabalho consistindo essencialmente na sugestão de um novo método de marcação de reservas, uma vez que o programa que está atualmente a ser utilizado não é muito moderno e para as diversas funções, são utilizados muitos papéis. Ou seja, o objetivo é passar a usar cada vez menos o formato papel, uma decisão tomada tendo em conta também o regulamento de proteção de dados.

Deste modo, e dado que o conhecimento a nível de softwares não é o melhor, a opção para dar resposta a esta tarefa, e a conselho do Doutor António Areia, foi com base na plataforma utilizada pelas Pousadas da Juventude. Ou seja, tentou-se perceber como funciona as reservas dessa organização para no futuro, o Centro de Estágio ter uma plataforma semelhante.

The screenshot shows the 'RESERVAS' (Reservations) page of the Pousadas da Juventude website. The header includes the organization's logo and navigation links: RESERVAS, POUSADAS, EXPERIÊNCIAS, ADEIROS, PROGRAMAS, INTRA-RAIL, and NOTÍCIAS. The main content area is titled 'RESERVAS' and contains a form for making reservations. The form includes a dropdown menu for 'Pousada' (currently set to 'Abrantes'), input fields for 'Check-in' and 'Check-out' dates, and a 'Verificar Disponibilidade' (Check Availability) button. Below the form, there is a link to 'Normas e Condições de utilização e funcionamento das Pousadas de Juventude da Rede Continental'. The footer contains a newsletter subscription section, a 'MAIS INFORMAÇÃO' (More Information) section with a dropdown menu (currently set to 'Reservas Pousadas'), and a 'CONTACTA-NOS' (Contact Us) section with a 'Pedido de informação' (Request information) button.

Figura 22 – Reservas (Pousada da Juventude)

Neste sentido, após apresentar à Dr. Marisa Fernandes esta plataforma, foram sugeridas algumas alterações, tais como:

- Público – Alvo: há dois grupos (Federações, associações e clubes desportivos e a população em geral);
- Incluir na plataforma, uma opção que permite os utilizadores/clientes escolher se pretendem refeições e os dias das mesmas.

Semana 28/05 a 31/05

Esta semana ficou definido que a tarefa passava por perceber como funcionam outras instituições em termos de comunicação. Neste sentido, em conversa com o Dr. António Areia e a Dr. Joana Serpa, que é a responsável pela comunicação do CAR – Jamor, decidiu-se que a pesquisa seria sobre um outro CAR internacional, uma Federação Desportiva e um Clube desportivo.

Posto isto, as entidades escolhidas foram o INSEP – Paris, a Federação Portuguesa de Futebol e o Real Madrid. Neste trabalho, o foco passou por perceber quais os canais de comunicação que essas instituições utilizam, que tipo de informação

lá retratam, com que frequência comunicam com os seus seguidores e quantos seguidores têm nas respetivos canais de comunicação.

Tabela 4 - Trabalho sobre comunicação

Entidades	INSEP . Paris	Federação Portuguesa de Futebol	Real Madrid
Canais utilizados	Site oficial; Facebook; Twitter; Linkedin; INSEP TV (não esta em funcionamento).	Site oficial; Facebook; Twitter; Youtube; Instagram; Linkedin; FPF TV (não está em funcionamento).	Site oficial; Real Madrid TV; Facebook; Youtube; Twitter; Instagram; Linkedin
Que tipo de informação divulgam?	<p>No site oficial, indicam informação sobre a organização, desde, o projeto institucional, contactos/ mapa de acesso, as relações internacionais, o desempenho desportivo, formações, eventos, parcerias, seminários, serviços (alojamento, equipamentos desportivos, restauração, biblioteca, entre outros). Também, é possível encontrar informações sobre as várias modalidades praticadas neste centro de alto rendimento.</p> <p>No Facebook, partilham alguns vídeos e fotos sobre competições e eventos realizados.</p> <p>No Twitter, é publicada informação idêntica à do Facebook, sendo disponibilizada ainda informação de resultados de algumas competições.</p> <p>No Linkedin, a informação lá colocada diz respeito essencialmente a seminários e conferências realizadas.</p>	<p>No site oficial disponibilizam muita informação, desde os resultados dos jogos dos campeonatos e taças dos vários escalões, atualizam as classificações, informam quais os árbitros nomeados para os jogos, vídeos dos golos, promoção sobre os eventos que se vão realizar, entrevistas com alguns intervenientes (ex: jogadores, treinadores, dirigentes). Nesta página, há ainda indicação dos sponsors e apoios que a FPF dispõe, bem como informações sobre os bilhetes dos jogos, havendo ainda a possibilidade de comprar os equipamentos da seleção via on-line.</p> <p>No Facebook, é publicada muita informação já revelada no site oficial, no entanto, nesta rede social são disponibilizados muitos vídeos, desde o aquecimento dos jogos, aos estágios, fotos dos treinos. São ainda criados eventos sobre os vários jogos, principalmente da Seleção A e sub-21 que se realizarão.</p> <p>No Twitter, a informação utilizada é semelhante aquela colocada no Facebook, sendo que quando decorrem jogos da Seleção de Portugal, há acompanhamento do jogo, disponibilizando as incidências do jogo.</p> <p>No Youtube, são disponibilizados muitos vídeos sobre resumos de vários jogos bem como entrevistas antes e após os mesmos.</p>	<p>No que diz respeito ao site oficial o Real Madrid disponibiliza uma enorme quantidade de informação, que é atualizada ao minuto, tal como resultados dos jogos, notícias, vídeos, fotografias, curiosidades a cerca do plantel, informação sobre as equipas da formação e história do clube no mundo. No site oficial dão grande destaque à modalidade de futebol e basquetebol, pois são as modalidades mais acompanhadas por parte dos adeptos. O site está montado não só para atrair os potenciais adeptos, como também manter os mesmos, uma vez que esta constantemente a fornecer informações orientadas para o futuro do clube.</p> <p>No que concerne ao canal do Real Madrid na televisão que também está disponível ao vivo no site oficial dão muita importância as camadas jovens, dando uma enorme visibilidade as mesmas, nas várias modalidades. No presente canal dão a conhecer as notícias de forma imediata, entrevistas aos jogadores e restantes elementos da equipa técnica e staff, e repetem alguns dos acontecimentos mais importantes da história do clube.</p> <p>O clube europeu utiliza o Facebook com bastante frequência, a partir desta rede social disponibiliza informação como comunicados dos jogadores, excertos</p>

		<p>No Instagram, são divulgadas diversas fotos sobre os estágios, treinos e jogos das várias seleções e das várias modalidades, desde futebol, futsal e futebol praia.</p> <p>No LinkedIn, a informação disponibilizada prende-se sobretudo com eventos que se realizam, nomeadamente conferências, workshops, formações</p>	<p>dos treinos em direto, os resultados dos jogos, festejos dos jogadores e equipa técnica após conquista dos trofeus, fotografias e vídeos dos momentos mais marcantes e informações sobre equipamentos e novidades para eventos futuros.</p> <p>O Youtube é utilizado para dar a conhecer através de vídeos os melhores momentos da história do clube.</p> <p>No Twitter, a informação utilizada é semelhante aquela colocada no Facebook, contudo esta plataforma social é um pouco menos utilizada que esta última, sendo que não tem tanto alcance/visibilidade.</p> <p>O Instagram corresponde a segunda plataforma social mais utilizada por parte dos adeptos e simpatizantes para seguir o clube, é utilizada para dar a conhecer os melhores momentos (presente) do clube através de fotografias e vídeos curtos relacionados com os treinos e jogos dos atletas de escalões mais elevados (séniores).</p> <p>O LinkedIn tem uma breve informação a cerca da história do clube, informações sobre a equipa de trabalho gigante do clube com hiperligações para aceder à página pessoal de cada um dos colaboradores com conta nesta rede social. Também são colocadas um conjunto de fotografias dos atletas, equipa técnica, staff e identificam os patrocinadores oficiais do clube.</p>
Com que frequência comunicam?	O INSEP – Paris utiliza diversos canais para comunicar com a população-alvo, contudo, essa utilização não é muito regular	A Federação Portuguesa de Futebol utiliza com bastante frequência os diversos canais, disponibilizando diversas publicações por dia. No entanto, observa-se que o LinkedIn, é a rede social menos ativa.	O Real Madrid utiliza os vários canais para manter atualizados os seus seguidores atualizados ao minuto. O canal menos utilizado é o LinkedIn
Número de seguidores	<p>Facebook: 13.736</p> <p>Twitter: 40.693</p> <p>LinkedIn: 9.153</p>	<p>Facebook: 3 736 046</p> <p>Twitter: 537440</p> <p>Youtube:</p> <p>Instagram: 1 762 815</p> <p>LinkedIn: 5.309</p>	<p>Facebook: 108 784 472</p> <p>Youtube: 3 165 983</p> <p>Twitter: 30.7 M</p> <p>Instagram: 58,8 M</p> <p>LinkedIn: 52.308</p>

De seguida, pode ser consultada uma tabela onde estão sintetizadas todas as tarefas realizadas ao longo do estágio.

Tabela 5 - Síntese das tarefas realizadas

Tarefa/Atividade	Descrição	Duração
Estudo de comparação de Piscinas	Estudo cujo objetivo é perceber como se encontra posicionado o Complexo de Piscinas face a outras entidades que disponham de serviços semelhantes	17 dias (5Fevereiro a 22Fevereiro)
Manual de Procedimentos	Trabalho onde estão descritas todas as tarefas dos funcionários internos do Complexo de Piscinas, evitando dessa forma uma dependência do funcionário que executa determinadas tarefas	40 dias (23Fevereiro a 4Abril)
Estudo de Comparação dos CARs	Estudo cujo objetivo é perceber como se encontra posicionado o CAR Jamor face a outras entidades que disponham de serviços semelhantes	2 dias (5Abril e 6Abril)
Aquisição de Equipamentos	Tarefa realizada com o objetivo de perceber como se procede à aquisição de equipamentos no CAR Jamor	11 dias (9Abril a 20Abril)
Monitorização de Cartões	Elaboração de cartões que permitem os utentes usufruir das instalações do CAR Jamor	1 semana (23Abril a 27Abril)
Sugestão de Alterações na Sala de Exercício	Sugestão de melhorias para melhorar o funcionamento da sala de exercício	1 semana (30Abril a 4 Maio)
Proteção de Dados	Realização de uma pesquisa sobre o novo regulamento de proteção de dados e as implicações que isso tem no CAR Jamor, bem como uma entrevista aos responsáveis pelos serviços do CAR Jamor para perceber essencialmente como os dados estão guardados. Posteriormente foi feita uma apresentação aos referidos responsáveis para que estes conheçam quais as medidas a implementar de forma a proteger os dados dos utentes.	8 dias (10Maio a 18Maio)
Pesquisa de Softwares de Reservas	Realização de uma pesquisa para facilitar as reservas no Centro de Estágio	1 semana (21Maio a 25Maio)
Estudo sobre comunicação de outras entidades	Elaboração de um estudo com o objetivo de perceber como outras entidades comunicam com o público-alvo	3 dias (28Maio a 31Maio)

1.3.5. Dificuldades e resoluções

DIVISÃO DE INSTALAÇÕES E ATIVIDADES AQUÁTICAS

Para saber-se quais as Piscinas que existem na área metropolitana de Lisboa, utilizei o *Website* da Câmara Municipal de Lisboa bem como o *Website* da Empresa Oeiras Viva. Também para colocar a informação para que se percebesse e tornasse mais simples a comparação da mesma, a solução passou por fazer esse registo numa tabela.

Para a realização do manual de procedimentos, não foi possível encontrar na internet, modelos sobre o mesmo, pelo que tive alguma dificuldade. Além disso, a pesquisa sobre os Decretos-Lei não ajudaram em nada para a realização desta tarefa. Assim, com base no Regulamento Técnico Sanitário de Piscinas de Uso Público, comecei a elaborar o Manual de Procedimentos.

Nesta tarefa, e na fase das entrevistas, optou-se por escrever-se as respostas em papel e só depois passar essa informação para formato digital.

Ainda relativamente ao Manual de Procedimentos, como muita informação estava dependente das empresas que são responsáveis pelo tratamento da água e do ar, e não tive acesso a isso, então decidiu-se que a melhor opção era aproveitar a informação dos cadernos técnicos das instalações desportivas, da Direção Geral de Saúde e do Regulamento Técnico Sanitário de Piscinas de Uso Público para responder as alíneas do Manual de Procedimentos. Deste modo, e para confirmar se tudo o que foi indicado estava correto, foi mostrado ao Sr. Carlos Nunes para confirmar-se a sua veracidade.

DIVISÃO DO CENTRO DE ALTO RENDIMENTO DO JAMOR (CAR-JAMOR)

No trabalho sobre a comparação dos centros de alto rendimento, a solução encontrada para a falta de informação sobre os preços foi enviar-se e-mail para essas entidades, nomeadamente para o CTO Papendal (Holanda), o CAR Santo Cugat (Barcelona) e o INSEP-Paris.

Relativamente à monitorização dos cartões, nomeadamente no que diz respeito à sua criação, o único entrave que houve é que alguns utentes/atletas tinham o NIF

inválido pelo que não foi possível criar o cartão para a respetiva pessoa. Importa referir que a solução para este problema passa pelos responsáveis do CAR – Jamor.

Para a tarefa que consistiu em descobrir um software de modo facilitar a marcação de reservas no Centro de Estágio não foi possível encontrar um, pelo que a alternativa foi entender como funciona as reservas em entidades semelhantes. Desta forma, tentou-se perceber como esse procedimento é feito nas pousadas da juventude. Assim, deu-se a conhecer isso à Dra. Marisa Fernandes (que é a responsável pelo Centro de Estágio) para que esta possa perceber as alterações que podem também ser implementadas no Centro de Estágio.

1.3.6. Estratégias ou atividades de formação propostas

DIVISÃO DE INSTALAÇÕES E ATIVIDADES AQUÁTICAS

Em relação à oferta desportiva do Complexo de Piscinas, a estratégia passa por implementar novas medidas, que neste caso são a alteração da idade da criança que tem acesso ao balneário do sexo oposto, aumentando-a bem como o tempo de acesso aos balneários, que também ele deve ser aumentado, nomeadamente antes das aulas começarem.

Quanto ao Manual de Procedimentos, a proposta passa pelo preenchimento das instruções de trabalho por parte dos funcionários para que o documento fique completo.

DIVISÃO DO CENTRO DE ALTO RENDIMENTO DO JAMOR

Através da comparação com os outros CARs europeus, constata-se que é importante que o CAR - Jamor implemente um serviço relacionado com a psicologia desportiva, que auxilie os atletas a lidar com a pressão e com os contratempos bem como especialistas/treinadores que auxiliam nos seus problemas diários, através de workshops onde falam de assuntos, como planeamento financeiro.

Outras propostas passam pela criação de cartões para todos os utentes e/ou atletas, de modo a facilitar a entrada destes nas instalações, sendo que este método também pode facilitar o tratamento estatístico relativo à frequência com que os serviços são utilizados, entre outras informações. Também os dados, principalmente aqueles que estão em formato físico devem ser melhor protegidos.

Por fim, a implementação de um software para as marcações de reservas no Centro de Estágio, pois o procedimento utilizado atualmente não indica de forma automática quais os quartos que estão disponíveis, o que pode levar muitas vezes a alguns erros.

1.3.7. Sistema de avaliação e controlo do trabalho desenvolvido

O trabalho desenvolvido ao longo do estágio foi controlado pelos metodólogos das duas divisões onde o mesmo decorreu, a Divisão de Instalações e Atividades Aquáticas (Dra. Susana Rodrigues) e Divisão do Centro de Alto Rendimento do Jamor (Dr. António Areia).

Na Divisão de Instalações e Atividades Aquáticas, a avaliação do trabalho também ficou a cargo do Doutor Carlos Rebelo, que indicou feedbacks sobre as tarefas que iam sendo realizadas e na Divisão do Centro de Alto Rendimento do Jamor, o trabalho foi avaliado também pelo Dr. Vasco Dias, pelo Dr. Rodrigo Martins, pelo Doutor Ricardo Silvestre e pela Dra. Marisa Fernandes pois as tarefas desempenhadas estenderam-se por várias áreas.

Além do trabalho desenvolvido na própria organização, também foi sendo elaborado o relatório de estágio. Para este trabalho, sempre que foi necessário o esclarecimento de dúvidas sobre a elaboração do mesmo, reuni com o orientador de estágio, o Professor Rui Claudino, na Faculdade de Motricidade Humana.

1.4. Conclusão, síntese geral e perspetivas para o futuro.

1.4.1. Principais linhas de conclusão

O estudo sobre a oferta desportiva nas piscinas da área metropolitana de Lisboa foi alcançado, uma vez que conseguiu-se perceber como se encontra posicionado o Complexo de Piscinas do Jamor e quais os aspetos que diferenciam o mesmo das restantes instalações. Também sugeriu-se a implementação de novas medidas a adotar pela instalação.

O Manual de Procedimentos também foi alcançado, no entanto, tenho noção de que podia ter ficado um trabalho melhor se tivesse tido um modelo referência. Contudo, com a criação deste documento, espera-se que este possa contribuir de alguma forma

para a organização, pois este Manual é fundamental para o Complexo de Piscinas, principalmente por causa da Certificação de Qualidade.

Na Divisão do Centro de Alto Rendimento do Jamor, o estudo de comparação feito sobre alguns CARs foi alcançado com sucesso, sendo recolhida toda a informação pretendida, pelo que acredita-se que este trabalho tenha utilidade para a entidade.

Relativamente à tarefa da aquisição de equipamentos, o objetivo foi alcançado visto que conseguiu-se arranjar uma empresa para reparar o frigorífico bem como uma empresa que vendesse os restantes equipamentos necessários.

Também a criação de cartões que permitem o acesso aos vários atletas foi alcançada com sucesso, bem como o trabalho relativo ao regulamento de proteção de dados e o trabalho de comunicação.

1.4.2. Análise dos efeitos e das consequências da intervenção realizada

Na Divisão de Instalações e Atividades Aquáticas (DIAA), as principais tarefas dividiram-se no estudo sobre a oferta desportiva nas piscinas da área metropolitana de Lisboa e no Manual de Procedimentos.

O Estudo tem grande importância para perceber como a organização se encontra posicionado face a outras instalações e também a oferta desportiva que as outras instalações disponibilizam aos seus utentes.

Por seu lado, o Manual de Procedimentos também assume grande relevo pois para as piscinas é fundamental ter em seu poder esse manual, uma vez que isso é imprescindível para a gestão de qualidade da instalação, e consequente certificação.

Na Divisão do Centro de Alto Rendimento do Jamor, inicialmente também foi feito um estudo para perceber os serviços, preços e instalações que outros centros de alto rendimento oferecem, ou seja, é um trabalho que ajudou a perceber como o CAR – Jamor se encontra no panorama europeu.

A tarefa relativa à aquisição de equipamentos também foi importante, uma vez que conseguiu-se encontrar empresas que arranjassem e vendessem os equipamentos que precisavam de ser reparados e comprados, sendo este um problema, cuja solução vinha sendo adiada.

A criação de cartões para os utentes e/ou atletas também permitiu ajudar a entidade visto que ainda muitos deles não dispõem desse material.

Por último, o trabalho relativo ao regulamento de proteção de dados em que foi feita uma apresentação aos responsáveis pelos vários serviços do CAR – Jamor foi bastante pertinente, pois deu a conhecer aos mesmos todos os cuidados a partir da data em que as novas normas que entram em vigor, principalmente com os dados dos utentes/atletas. Além disso, o feedback obtido sobre a apresentação realizada foi positivo.

1.4.3. Estabelecimento de perspetivas futuras e sugestões a propor

Neste subcapítulo, pretende-se refletir sobre o trabalho desenvolvido ao longo do estágio bem como sugerir propostas futuras para realizar na entidade onde o mesmo decorreu.

Este estágio foi uma experiência enriquecedora que permitiu perceber como funciona este tipo de organização, sendo que os objetivos no geral foram alcançados pois foram adquiridas competências relacionadas com a gestão do desporto, e principalmente, foi possível perceber quais os problemas vivenciados pela instituição e o que esta faz para os tentar contrariar. Além disso, o feedback transmitido pelos orientadores é de que todos os trabalhos realizados nas Divisões onde o estágio decorreu, foram muito importantes para as mesmas.

Relativamente a sugestões, as propostas que devem ser implementadas mais rapidamente deverá ser a criação de cartões para os utentes e/ou atletas bem como a criação de uma área relacionada com a psicologia que auxilie os atletas e um software para as marcações de reservas no Centro de Estágio.

Em suma, considero que este estágio foi uma boa aprendizagem que nos possibilita ter uma experiência mais próxima, daquela que nos espera o mercado de trabalho.

Referências bibliográficas

- Alexandris, K., Dimitriadis, N., & Kasiara, A. (2001). The behavioural consequences of perceived service quality: An exploratory study in the context of private fitness clubs in Greece. *European Sport Management Quarterly*, 1(4), 280-299. doi: 10.1080/16184740108721903
- Beleza, V., Santos, R., & Pinto, M. (2007). Piscinas: tratamento de águas e utilização de energia. *Edições Politema, Porto*.
- Cheng, K.-M., Hsu, C.-H., & Huang, C.-H. (2012). A Study on the application of 6-Sigma on the enhancement of service quality of fitness club. *Quality & Quantity*, 46(2), 705-713. doi: 10.1007/s11135-010-9424-7
- Correia, A., Biscaia, R., & Menezes, V. (2014). *Lições de Marketing do Desporto* (U. UFPE Ed.).
- Cunha, L. (1997). O Espaço, o Desporto e o Desenvolvimento. *Universidade Técnica de Lisboa. Faculdade de Motricidade Humana. Ciências do Desporto. Lisboa: Edições FMH*.
- da Silva, A. C. N. (2016). Gestão e Organização de uma Academia Desportiva Municipal.
- de Oliveira Correia, S. M. (2008). *Gestão da Qualidade, Satisfação, Fidelização e Valor em Piscinas Municipais*. Universidade do Porto.
- Dhurup, M. (2012). A dimensional analysis of the benefits derived from physical activity participation among university students and variation in terms of gender: health. *African Journal for Physical Health Education, Recreation and Dance*, 18(3), 614-627.
- Gomes, A. R., & Cruz, J. F. A. (2001). A preparação mental e psicológica dos atletas e os factores psicológicos associados ao rendimento desportivo.
- Januário, C. (2010). Políticas Públicas Desportivas: estudo centrado nos municípios da Área Metropolitana do Porto.
- Koo, G. Y., Hardin, R., McClung, S., Jung, T. J., Cronin, J., Vorhees, C., & Bourdeau, B. (2009). Examination of the causal effects between the dimensions of service quality and spectator satisfaction in minor league baseball. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 11(1), 46-59. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/IJSMS-11-01-2009-B004>
- Lança, R. (2003). *Animação desportiva e tempos livres: perspectivas de organização*.
- McKinney, J., Lithwick, D. J., Morrison, B. N., Nazzari, H., Isserow, S. H., Heilbron, B., & Krahn, A. D. (2016). The health benefits of physical activity and cardiorespiratory fitness. *British Columbia Medical Journal*, 58(3), 131-137.
- Nóvoa, C. (2007). Gestão de qualidade: estudo sobre a qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes em piscinas municipais.
- . *Relatório de Autoavaliação do Instituto Português do Desporto e Juventude I.P.* (2016). Retrieved from <http://www.ipdj.pt/docs/Relat%C3%B3rio%20de%20atividades%202016.pdf>.
- Santos, A. F. d. C. (2017). *As diretivas comunitárias de proteção de dados pessoais e a sua aplicação em Portugal: barreiras e facilitadores*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Sarmiento, J., & CARVALHO, M. (2003). Gestão das instalações desportivas ao nível do município-as piscinas municipais: APOGESD.
- Seidler, T. L. (2006). Planning and designing safe facilities. *Journal of Physical Education, Recreation & Dance*, 77(5), 32-44.

Soares, S. (2004). Tratamento do Ar e da Água de Piscinas Públicas. Manual para técnicos de actividades aquáticas. *Xistarca, Promoções e Publicações Desportivas. Lda.*

Websites Consultados

(s.d.). Obtido em 16 de Fevereiro de 2018, de Portal da Juventude:
https://juventude.gov.pt/IPJ/QuemSomos/Missao/Paginas/IPJ_miss%C3%A3o.aspx#lpjTitle1

Anexos

Índice de Anexos

Anexo 1 – Protocolo de colaboração.....	56
Anexo 2 - Estudo da oferta desportiva das piscinas de Lisboa (serviços, horários, aspetos diferenciadores).....	62
Anexo 3 – Manual de procedimentos (tarefa de cada funcionário)	65
Anexo 4 – Trabalho de comparação dos CARs	76
Anexo 5 – Minuta (aquisição de equipamentos)	83

Anexo 1 – Protocolo de colaboração



↓

Protocolo de Colaboração

Entre:

A Faculdade de Motricidade Humana, da Universidade de Lisboa, com sede na Estrada da Costa, 1499-002 Cruz Quebrada, com o número de identificação de pessoa coletiva n.º 501621288, neste ato representada pelo Professor Doutor José Manuel Fragoso Alves Diniz, na qualidade de Presidente, adiante designada por FMH-ULisboa.

E

O Instituto Português do Desporto e da Juventude, com sede na Rua Rodrigo da Fonseca, n.º 55, com o número de identificação de pessoa coletiva n.º 510089224, neste ato representado por Augusto Fontes Baganha, na qualidade de Presidente do Conselho Diretivo, adiante designado por IPDJ, I.P.

Considerando que:

1 – A FMH-ULisboa, nos termos do n.º 1, do artigo 2.º, dos seus Estatutos, tem por missão “assegurar o progresso consistente da sociedade do conhecimento, dinamizando o desenvolvimento humano sustentável através da motricidade, pelo estudo do corpo e das suas manifestações, na interação dos processos biológicos e psicológicos com os valores socioculturais em diferentes contextos sociais, designadamente nos sistemas educativo, desportivo, de saúde, artístico e produtivo”;

2 – A FMH-ULisboa, nos termos da alínea a), do n.º 3, do artigo 2.º, dos referidos Estatutos, pode “realizar ações comuns com outras entidades, públicas, privadas ou cooperativas, nacionais, estrangeiras e internacionais”;

NS

3 – O IPDJ, I.P. tem como missão a execução de uma política integrada e descentralizada para as áreas do desporto e da juventude, em estreita colaboração com entes públicos e privados, designadamente com organismos desportivos, associações juvenis, estudantis e autarquias locais;

4 – Existe uma conveniência comum de desenvolvimento e aprofundamento de ações de colaboração entre as Partes em domínios de interesse mútuo.

É celebrado livremente e de boa-fé o presente Protocolo de colaboração, o qual se enquadra pelos considerandos supra e se rege pelas cláusulas seguintes:

Cláusula 1.ª

Objeto

O presente Protocolo estabelece as modalidades de colaboração entre as Instituições supra identificadas, tendo em vista o aproveitamento recíproco das respetivas potencialidades científicas, técnicas e humanas, em áreas que apresentem complementaridade ou alternatividade de recursos.

Cláusula 2.ª

Modalidades de colaboração

1 – A colaboração entre os Outorgantes revestirá as modalidades que forem julgadas mais adequadas, podendo incidir sobre todos os domínios considerados úteis e relevantes por ambas as Instituições, mas sempre com o intuito de potenciar as sinergias necessárias ao cumprimento dos seus objetivos.

2 – Não obstante o previsto no número anterior, essa colaboração poderá revestir, designadamente, a forma de:

-Realização de Estágios.



3 – Os programas, projetos e ações decorrentes do presente Protocolo poderão ser pormenorizados através de acordos e contratos específicos, traduzidos em aditamentos ao presente documento, onde conste nomeadamente:

- a) A natureza do serviço a prestar;
- b) O pessoal envolvido;
- c) A duração da ação.

4 – Outras modalidades de colaboração que venham a ser acordadas serão consideradas caso a caso, pelas duas Partes, constando igualmente de aditamentos ao presente documento.

Cláusula 3.ª

Compromissos das Partes

1 – Para a concretização do objeto deste Protocolo a FMH-ULisboa compromete-se, nomeadamente, a:

- a) Desenvolver, designadamente, as ações enumeradas no número 2, da cláusula anterior;
- b) Designar o Professor ou Professores responsáveis pelas unidades curriculares ou trabalhos que enquadrarão o acompanhamento dos estudantes designados, dos estágios a desencadear;
- c) Designar e propor as atividades a dirigir aos seus estudantes, professores, investigadores ou estagiários em comum acordo com os responsáveis institucionais;
- d) Designar os estudantes que possam ocupar as vagas destinadas à realização de estágios ou estudos que possam comumente ser acordados entre as duas Entidades e a ambas aproveitar;

2 – Para a concretização do objeto deste Protocolo o IPDJ, I.P. compromete-se, nomeadamente, a:

- a) Acolher, designadamente, sob o enquadramento da FMH-ULisboa, a ação enumerada no número 2, da cláusula anterior;
- b) Colocar à disposição do normal decurso dos Estágios os recursos materiais necessários à sua prossecução que, para o efeito, forem acordados;



c) Ajustar com os Professores que enquadram as unidades curriculares, as atividades e os demais projetos, os Recursos Humanos complementares com a capacidade de acolhimento e acompanhamento;

3 – Os Outorgantes obrigam-se a salvaguardar as características próprias de cada uma das Partes signatárias, tais como os seus estatutos e regulamentos internos, organização, períodos de laboração, laços institucionais e respeito pelas leis que as regem.

4 – As ações a desenvolver, independentemente da modalidade que revistam, não titularão quaisquer relações de trabalho subordinado entre a FMH-ULisboa, o IPDJ, I.P. e os participantes.

Cláusula 4.ª

Vigência

1 – O protocolo entrará em vigor na data da sua assinatura e vigorará por um período de 1 (um) ano.

2 – A sua vigência será tacitamente e sucessivamente prorrogada por iguais e sucessivos períodos, salvo, se por escrito, for denunciado por uma das partes, com a antecedência de, pelo menos, 3 (três) meses antes do seu termo, sem prejuízo da conclusão das atividades em curso.

Cláusula 5.ª

Rescisão

O presente protocolo poderá ser rescindido por acordo entre as partes.

Cláusula 6.ª

Responsabilidade

Em matéria de responsabilidade civil, acidentes e doenças, os participantes a atuarem na Instituição de acolhimento ficam abrangidos pelo seguro escolar da FMH-ULisboa, dentro do período estabelecido para as atividades.



Cláusula 7.ª

Acompanhamento do Protocolo

1 – O acompanhamento do Protocolo será da responsabilidade dos seguintes elementos:

- a) Pela FMH-ULisboa, o Professor Luís Cunha;
- b) Pelo IPDJ, I.P., o Dr. Vítor Manuel Baptista Pataco.

2 – Em caso de substituição dos representantes designados no número anterior, cada uma das Partes informará imediatamente a outra por escrito.

Cláusula 8.ª

Comunicações entre as Partes

Para efeitos do presente Protocolo, as Partes desde já acordam que quaisquer comunicações serão realizadas pelos seus representantes, ou por alguém em quem seja delegada essa competência.

Cláusula 9.ª

Partes integrantes do Protocolo

Fazem parte integrante do presente Protocolo todas as comunicações e documentação que, no seu âmbito, sejam trocadas entre os Outorgantes.

Cláusula 10.ª

Aplicação e deontologia

- 1 – As Partes obrigam-se reciprocamente a utilizar a informação que lhes for facultada, única e exclusivamente para efeitos e no âmbito do presente Protocolo, abstendo-se de qualquer uso fora desse contexto e independentemente dos fins, quer em benefício próprio quer de terceiros.
- 2 – As Partes devem observar criteriosamente as indicações fornecidas pela contraparte, no que concerne à divulgação de informação, sendo que, em caso de dúvida quanto à possibilidade de divulgação, devem consultar a outra parte para o respetivo esclarecimento.

3 – As Partes são responsáveis por todos e quaisquer danos e prejuízos resultantes do incumprimento culposo dos deveres assumidos relativamente ao uso de informação facultada pela contraparte.

Cláusula 11.ª

Disposições finais

1 – O presente Protocolo constitui a materialização, na íntegra, da vontade das Partes e qualquer alteração ou modificação ao mesmo deverá ser feita por escrito, firmado por ambas as Partes, e assumirá a natureza de aditamento, o qual entrará em vigor a partir da data da sua assinatura.

2 – Conforme a natureza e a extensão dos seus efeitos, os casos omissos serão resolvidos por decisão conjunta das Partes, com respeito pelos princípios gerais de direito e pelas regras legais vigentes em matéria de contratos.

Celebrado em Lisboa, aos 12 dias do mês de Dezembro de 2017 em duplicado para cada uma das Partes, composto por 6 páginas sem verso, que serão rubricadas e assinadas pelas Partes, fazendo ambas igualmente fé.

O Presidente da


Faculdade de Motricidade Humana



(Prof. Dr. José Manuel Fragoso Alves Diniz)

O Presidente do

Conselho Diretivo do IPDJ, I.P.



(Augusto Fontes Baganha)

Anexo 2 - Estudo da oferta desportiva das piscinas de Lisboa (serviços, horários, aspetos diferenciadores)

Equipamento Aspetos Destintos	<ul style="list-style-type: none"> – Rocódromo (Municipal do Casal Vistoso); – Salas de estar com visibilidade para o plano de água (Municipal de Linda-a-Velha); – Equipamento de gravação de vídeos com captação de imagens subaquáticas o que possibilita a análise e correção do treino dos atletas (Rio Maior); – Piscina exterior de lazer (Rio Maior); – Uma piscina de aprendizagem 25m destinta do tanque de aprendizagem (Rio Maior e Estádio Universitário); – Rampas de acesso para deficientes (Estádio Universitário).
Serviços Destintos	<ul style="list-style-type: none"> – Acesso ao Rocódromo (Municipal do Casal Vistoso); – Festas de Aniversário (Municipal de Linda-a-Velha, Municipal de Outurela, Municipal de Barcarena, Municipal Santa Clara); – Mergulho (Municipal de Outurela); – Natação Sincronizada (Municipal de Outurela, Municipal de Barcarena, Estádio Universitário); – Polo Aquático; – Power Deep (Municipal de Outurela, Campo de Ourique); – Aquafitness (Piscina do Restelo, Piscina Municipal do Oriente, Clube Oriental de Lisboa, Piscina Municipal Santa Clara); – Cross Swim Fit (Piscina do Restelo, Instalações J.F. Benfica); – Aquadeep (Piscina Municipal do Oriente, Piscina Municipal Santa Clara, Clube Oriental de Lisboa (Vale Fundão)); – Sala de Exercício; – Serviço PT (aulas individuais natação pura e Hidro) (INATEL, Instalações J.F. Benfica, Campo de Ourique, Estádio Universitário); – Hidrobike (Clube Oriental de Lisboa, Estádio Universitário); – Hockey Sub Aquático (Piscina Municipal de Barcarena); – Zumba (Piscina Municipal Santa Clara); – Apneia (Piscina Municipal de Barcarena); – Intervenção Terapêutica (Campo de Ourique); – Hidrodeep (Piscina Municipal do Oriente Estádio Universitário); – Recopera (Estádio Universitário).
Horário (Aspetos Destintos)	<p>Segunda a Sexta Jamor com horário (07h00- 22h00) mais extenso que as outras instalações à exceção de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clube oriental de Lisboa (07h00- 22h30); - Estádio Universitário (06h30- 22h00); - INATEL (07h00- 22h30); - Clube Oriental de Lisboa (07h00- 22h30); - Estádio Universitário (06h30- 22h00). <p>Sábados Jamor (08h16-18h00):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Municipal do Casal Vistoso (08h00-19h00); - Piscina do Restelo (08h45-19h00); - Piscina Municipal do Oriente (08h30- 19h00); - INATEL (09h00- 20h00). <p>Domingos algumas abertas à tarde:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Municipal do Casal Vistoso (09h00- 19h00); - Piscina do Restelo (08h45- 19h00); - Piscina Municipal do Oriente (09h00- 19h00); - INATEL (09h00- 20h00); - Clube Oriental de Lisboa (09h00- 19h15) - Piscina de Alfama (09h00- 19h00); - Piscina Municipal Santa Clara (09h00- 19h00). <p>Feriados algumas encerram. (Casal Vistoso)</p>

<p>Preçário</p>	<div data-bbox="461 219 1300 571"> <p style="text-align: center;">Renovação Anual (Preço €)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Organização</th> <th>Preço (€)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Jamor</td> <td>28</td> </tr> <tr> <td>Casal Vistoso</td> <td>17</td> </tr> <tr> <td>Restelo</td> <td>17</td> </tr> <tr> <td>INATEL</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>J.F Benfica</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>Santa Clara</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td>Campo de Ourique</td> <td>17</td> </tr> </tbody> </table> </div> <div data-bbox="694 575 1070 604"> <p style="text-align: center;">Gráfico 1 - Renovação Anual (Preço €)</p> </div> <p>De todas as organizações estudadas não existe nenhuma cujo valor de renovação anual seja tao elevado, no entanto apenas a nossa possui a opção renovação a partir de março (17,00€). É importante salientar que existem organizações que não cobram renovação anual (Piscina dos Anjos, Municipal de Linda-a-Velha e a Municipal de Outurela), as organizações que não foram referidas não possuem este tipo de informação on-line. (Gráfico 1)</p> <div data-bbox="502 748 1251 1043"> <p style="text-align: center;">1ª Inscrição (Preço €)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Organização</th> <th>Preço (€)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Jamor</td> <td>37</td> </tr> <tr> <td>Casal Vistoso</td> <td>23</td> </tr> <tr> <td>Anjos</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>Restelo</td> <td>23</td> </tr> <tr> <td>INATEL</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>J.F. Benfica</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>Oriental de Lisboa</td> <td>23</td> </tr> <tr> <td>Santa Clara</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>Campo de Ourique</td> <td>23</td> </tr> <tr> <td>Rio Maior</td> <td>7</td> </tr> </tbody> </table> </div> <div data-bbox="740 1052 1024 1079"> <p style="text-align: center;">Gráfico 2 - 1ª Inscrição (Preço €)</p> </div> <p>Através da interpretação do gráfico 2 acima apresentado conseguimos perceber que, assim como a renovação anual, não existe nenhuma organização com preços de inscrição de época desportiva, mais elevados que o nosso. As organizações que não constam no gráfico não apresentam o valor na sua página on-line.</p> <div data-bbox="601 1182 1161 1512"> <p style="text-align: center;">Natação Pura (Média de Preços €)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoria</th> <th>Porcentagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mais Barato</td> <td>90%</td> </tr> <tr> <td>Mais Caro</td> <td>10%</td> </tr> </tbody> </table> </div> <div data-bbox="686 1514 1080 1541"> <p style="text-align: center;">Gráfico 3- Natação Pura (Média de Preços €)</p> </div> <p>Através da leitura do gráfico 3 conseguimos que 90% das organizações estudadas apresentam preços mais baixos para o serviço em questão (Natação Pura). Importante referir que foram contabilizadas apenas 10 organizações uma vez que as restantes 5 não possuem informação no site oficial (Municipal de Linda-a-Velha, Municipal de Outurela, Municipal do Oriente, Piscina de Alfama e Piscina Municipal da Barcarena).</p> <p>Hidroginástica:</p> <p>- Para este serviço não existe nenhuma organização a praticar preços mais elevados que a nossa, foram contabilizadas apenas 9 organizações, as restantes 6 não disponibilizam os preços on-line.</p> <p>Nota: Os valores a cerca de todos os serviços, os acima referidos e os restantes, estão disponíveis em anexo.</p>	Organização	Preço (€)	Jamor	28	Casal Vistoso	17	Restelo	17	INATEL	15	J.F Benfica	15	Santa Clara	18	Campo de Ourique	17	Organização	Preço (€)	Jamor	37	Casal Vistoso	23	Anjos	30	Restelo	23	INATEL	20	J.F. Benfica	25	Oriental de Lisboa	23	Santa Clara	25	Campo de Ourique	23	Rio Maior	7	Categoria	Porcentagem	Mais Barato	90%	Mais Caro	10%
Organização	Preço (€)																																												
Jamor	28																																												
Casal Vistoso	17																																												
Restelo	17																																												
INATEL	15																																												
J.F Benfica	15																																												
Santa Clara	18																																												
Campo de Ourique	17																																												
Organização	Preço (€)																																												
Jamor	37																																												
Casal Vistoso	23																																												
Anjos	30																																												
Restelo	23																																												
INATEL	20																																												
J.F. Benfica	25																																												
Oriental de Lisboa	23																																												
Santa Clara	25																																												
Campo de Ourique	23																																												
Rio Maior	7																																												
Categoria	Porcentagem																																												
Mais Barato	90%																																												
Mais Caro	10%																																												
<p>Aspetos Diferenciadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Acordo (taxas de utilização mais acessíveis) para utilizadores que preencham os seguintes requisitos: (Casal Vistoso) <ul style="list-style-type: none"> • Cartão Jovem (Municipal Casal Vistoso; Piscina do Restelo; Clube Oriental de Lisboa; Campo de Ourique (G.C.Português)). • Reformados/ Pensionistas/ Aposentados (Municipal Casal Vistoso; Clube Oriental de Lisboa; Campo de Ourique (G.C.Português)); • Trabalhadores CML e elementos do agregado familiar (Municipal Casal Vistoso; Piscina Municipal Santa Clara); • Famílias com rendimento igual ou inferior a 419,22€ (Piscina do Restelo); • Pessoas com deficiência (Piscina do Restelo); • Residentes na freguesia (Instalações J.F Benfica (Boavista) 50%) (Piscina Municipal Santa Clara 15%) (Campo de Ourique (G.C.Português)); • Estudantes e trabalhadores do Ensino Superior (Complexo de Piscinas Estádio Universitário) (Complexo de piscinas Rio maior); 																																												

- Opções pagamento Trimestral (desconto 4% Piscina dos Anjos Arroios) (INATEL) (5% Instalações J.F Benfica (Boavista)) Complexo de Piscinas Estádio Universitário);
- Pagamento semestral (10% Instalações J.F Benfica (Boavista));
- Pagamento anual desconto (7% INATEL) (15% Instalações J.F Benfica (Boavista)) (Complexo de Piscinas Estádio Universitário);
- Aluguer de pistas c/sem técnico (Piscina dos Anjos Arroios) (Complexo de Piscinas Estádio Universitário) (Complexo de piscinas Rio maior);
- Aulas individuais (Piscina dos Anjos Arroios) (Piscina do Restelo) (Campo de Ourique G.C.Português) (Complexo de Piscinas Estádio Universitário)(Complexo de piscinas Rio maior);
- Preçário/ horários em inglês (Piscina dos Anjos Arroios);
- Não se paga renovação (Piscina dos Anjos Arroios) (Municipal de Linda-a- Velha) (Municipal de Outurela);
- Aluguer de piscinas (preços) (Instalações J.F Benfica (Boavista)) (Complexo de Piscinas Estádio Universitário) (Complexo de piscinas Rio maior);
- Dicas de transporte no site (Ver anexos);
- Pacotes com mais que 3x semana (Clube Oriental de Lisboa (Vale Fundão));
- Possibilidade de comprar aulas/ sessões de Hidro a avulso (Ver anexos);
- Horários com descontos na mensalidade (Ver anexos);
- Aulas para bebés 2x semana (Ver anexos) (Complexo de piscinas Rio maior) (Complexo de piscinas Rio maior);
- Possibilitar a experimentação de sessões grátis (Municipal do Casal Vistoso);
- Preços variam consoante escalão etário (natação pura) (Piscina dos Anjos Arroios);
- Desconto Familiar (5% Piscina dos Anjos Arroios) (25% Instalações J.F Benfica (Boavista));
- Objetivos por níveis de aprendizagem (Piscina Municipal do Oriente);
- Cartão Duo e Trio, duas e três modalidades complementares (INATEL);
- Livre-trânsito mensal (Instalações J.F Benfica (Boavista));
- Descontos na segunda modalidade (50% na de menor valor INATEL) (10% Instalações J.F Benfica (Boavista));
- Pagamento das mensalidades ao balcão acresce 1€ mensalidade exceto indivíduos em programas de ação social e superiores a 65 anos (Instalações J.F Benfica (Boavista)).

Anexo 3 – Manual de procedimentos (tarefa de cada funcionário)

Técnico Superior (Entidades)	
Tarefas	Procedimentos
Resposta aos e-mails	Para as entidades que solicitem, via e-mail, reservas dos espaços o Técnico Superior deve responder, tendo em conta a disponibilidade e lotação do complexo de piscinas do Jamor. Esta informação (lotação das piscinas 50m e saltos) está disponível sob forma de mapa em <i>Excel</i> , este deve estar em contante atualização por parte dos Técnicos Superiores com funções neste âmbito.
Candidaturas das entidades	No início de cada época desportiva, sempre que as entidades pretenderem alugar as piscinas, devem efetuar uma candidatura. Essa candidatura baseia-se no preenchimento de um documento onde devem indicar dados sobre a identificação da entidade, identificação da atividade, dados de faturação, observações e o termo de responsabilidade. No caso das utilizações pontuais, sempre que requerem a utilização dos espaços do Complexo de Piscinas, é necessário fazer o pedido via e-mail, com a informação da piscina e do número de pistas que pretendem utilizar. Para estes, é indicado no imediato, o valor do custo dessa utilização, algo que no caso das utilizações regulares isso não acontece pois é feito mensalmente.
Registo do horário em termos de calendário	Assim que as candidaturas são aceites, o Técnico Superior deve registar o horário em que as reservas feitas pelas entidades vão ocorrer. Deste modo, é necessário, num documento <i>Outlook</i> selecionar no calendário o horário. De seguida, é aberta uma “janela” onde é necessário preencher vários campos, desde o destinatário (os setores: chefe de Divisão, secretaria, nadadores salvadores, funcionários que estão nos torniquetes e também a responsável pela escola de natação), o assunto (por exemplo, COD não treina), localização (piscina e pista) e data e o horário. Esta partilha de informação entre setores é de extrema importância para não haver sobreposições de reservas. (Para futuras instruções de trabalho)
Verificação dos dados dos atletas	As entidades que usufruem das piscinas devem informar quais são os atletas que vão usufruir dos espaços. Para tal, é necessário preencher um documento com os dados dos atletas, desde o número de utilização, sexo, data de nascimento, número de filiação, e-mail e número de cartão atribuído. Esta informação é importante, pois vai ser enviada, posteriormente, para os funcionários que se encontram nos torniquetes, para que estes saibam quem pode ou não entrar.
Faturação mensal	O registo da faturação mensal dos clubes, federações e escolas que utilizam o Complexo de Piscinas, é feito num documento <i>Excel</i> . Aí, os horários dos alugueres são convertíveis em montante de cada utilização, sendo posteriormente contabilizado a soma das atividades por dia. De seguida, esses valores são transportados para outro

	<p>separador do mesmo documento, onde são inseridos os montantes de todos os dias da época desportiva. Neste documento, também é possível atualizar tendo em conta possíveis cancelamentos (diminui o montante) e utilizações ocasionais (aumenta o montante a pagar). Ainda no mesmo documento, na última coluna, é possível ter acesso ao sub-total.</p> <p>Nota: Os preços estão de acordo com a tabela de taxas e outras receitas referentes à prestação de serviços e utilização das instalações afetas ao Instituto Português do Desporto e Juventude, I.P. (Despacho n.º3208/2013).</p> <p>(Para futuras instruções de trabalho)</p>
Contacto com as entidades	<p>Sempre que as entidades pretender o aluguer ou cancelamento dos espaços, é fundamental que entrem em contacto com o responsável para que este possa tratar do assunto. No caso dos alugueres, perante a disponibilidade, o Técnico Superior tenta encaixar essas atividades no horário respetivo. Relativamente aos cancelamentos, é importante avisar o Complexo de Piscinas para que estes possam retirar esse aluguer do horário, abrindo espaço para eventuais reservas. Para entrar em contacto com as entidades que tenham utilizações regulares, consulta-se os dados escritos na ficha de candidatura, enviada pelas entidades quando estas efetuaram a candidatura. No caso das entidades que tenham utilizações pontuais, para as contactar, é consultado o documento <i>Excel</i> onde estão as informações (Entidade, Nº Telefone, E-mail, NIF e Morada).</p>
Gestão dos contratos	<p>Os contratos com as empresas são feitos tendo a sua duração de um ano. Deste modo, o Técnico Superior, por exemplo, no caso das empresas dos produtos químicos ao fazer um pedido de determinadas quantidade, desse mesmo material, deve controlar regularmente a utilização do mesmo, procurando saber sempre se é preciso solicitar mais produtos químicos (ex: cloro) ou não.</p>
Registo e controlo do pessoal da limpeza	<p>O registo do pessoal da limpeza é feito mensalmente. Este registo é essencial para verificar se cumprem o contrato em termos de horas. Este registo é feito numa folha que se encontra na portaria e que deve ser assinada pelos funcionários da limpeza, registando a hora de entrada e hora de saída. Posteriormente, este documento é entregue no Técnico Superior que insere esses dados num documento <i>Excel</i>, registando o dia, dia da semana, falta em horas, o € em notas em crédito (número de horas em falta convertido em dinheiro), nome do funcionário, observações, horas a mais, o € notas em débito (número de horas feitas a mais pelo funcionário convertidas em dinheiro). Depois, num outro separador do mesmo documento é feito o balanço anual em horas e dinheiro (diferença entre os dois: crédito e débito).</p> <p>(Para futuras instruções de trabalho)</p>
Colaboração em eventos desportivos	<p>Sempre que decorram eventos nomeadamente no Complexo de Piscinas, o Técnico Superior participa sempre que é necessário.</p>

Técnico Superior (Escola de Natação)	
Tarefas	Procedimentos
Comunicação com o Utente	<p>A comunicação com o utente é essencial na Escola de Natação. Aqui estão incluídas as reclamações dos utentes, as informações gerais a nível de funcionamento das piscinas, orientar o utente relativamente às inscrições e encaminhar os e-mails da parte pedagógica para o coordenador da escola de natação (após reunião com os coordenadores, é elaborado uma resposta aos utentes, o que é bastante importante principalmente no que diz respeito a questões do âmbito pedagógico). É importante referir que esta comunicação é feita através do e-mail geral (piscinas.jamor@ipdj.pt), a que todos os colaboradores do Complexo de Piscinas têm acesso, sendo que a gestão desta conta é feita maioritariamente pela Chefe de Divisão, seguindo o critério de cores (que está explicado na parte do Secretariado – Pagamentos).</p> <p>O Técnico Superior também pode proceder à transferência dos utentes para diferentes horários, bem como à elaboração da sinalética sobre informação (ex: restrição de acessos) e avisos sobre preçário.</p> <p>Também são elaborados, duas vezes ao longo da época desportiva, folhetos com indicação da progressão que os alunos tiveram ao longo da época, sendo que o segundo folheto indica qual a classe que os mesmos se devem inscrever na época desportiva seguinte.</p>
Divulgação das Atividades	<p>Sempre que decorra uma atividade/evento no Complexo de Piscinas é necessário divulgar essa mesma atividade aos utentes. Esta divulgação baseia-se na elaboração e afixação dos cartazes, na elaboração e distribuição de folhetos, na criação do respetivo evento no <i>Facebook</i>, no envio de e-mail para os utentes sobre as atividades, a indicar o dia em que ocorre e a convidar para participarem.</p> <p>Realizada a atividade, é feita o balanço e resumo das atividades através de fotografias colocadas no <i>Facebook</i>, enviadas pelos coordenadores da Escola de Natação.</p> <p>Ainda no que diz respeito à divulgação das atividades, sempre que há eventos, é necessário enviar um e-mail para todos os serviços inerentes ao Complexo de Piscinas, com as informações desse evento para que todos saibam o que vai acontecer e também indicar que enviou e-mail aos utentes para estes saibam da realização desse evento.</p> <p>Nas atividades divulgadas estão incluídas semanas experimentais, trocas de experiências, atividades mensais e mega aulas. Também são divulgados vários testemunhos de utentes que estão agradados com os serviços disponibilizados pelo Complexo de Piscinas.</p> <p>O Técnico Superior também é responsável pela transmissão de material ou ferramentas para a Direção para que esta também possa divulgar as atividades/eventos no Site oficial do CDNJ.</p>

Tratamento das fotografias	Sempre que é para são utilizadas fotografias dos utentes que frequentam as atividades, é fundamental fazer o tratamento das mesmas pois é necessário haver um cuidado antes das colocar nas plataformas digitais.
Apoio à coordenação da Escola de Natação	<p>No que diz respeito ao serviço de natação pura, o Técnico Superior é responsável pela abertura e fecho de aulas, bem como pela organização da listagem de presenças dos utentes em todos os serviços, à exceção da utilização livre. Estas listagens estão divididas, não só por serviços, mas também por professores.</p> <p>Relativamente às marcações hidroterapia, existe um documento <i>Excel</i> partilhado onde é possível proceder ao agendamento das consultas com a terapeuta, consoante a sua disponibilidade.</p> <p>Neste ponto, a Técnica Superior é responsável pela elaboração das notas internas, com conhecimento para todos os intervenientes do Complexo de Piscinas, relativamente aos acessos aos balneários, entre outras informações.</p>
Organização do Apoio ao Cais	O indivíduo com funções neste cargo é responsável pela organização da equipa de auxiliares de apoio ao cais, que são responsáveis pelo transporte de alunos desde os balneários até às piscinas. Esta equipa existe para que se possa controlar e diminuir a quantidade de encarregados de educação que acedem ao cais.
Regulamentação Específica	A Técnica Superior é responsável pelo desenvolvimento dos regulamentos específicos para cada serviço, que vão ser usufruídos por parte dos utentes. Este regulamento são entregues no ato de inscrição sendo fundamentais para que os utentes tomem conhecimento das normas de utilização das instalações do Complexo de Piscinas.
Material Disponível	O Técnico Superior faz um levantamento do material disponível e também daquele que está em falta. Posto isto, proceder-se-á a um pedido de orçamento para o material que é necessário.
Desenvolvimento do Espaço Infantil	O desenvolvimento e manutenção do espaço infantil são fundamentais para que as crianças possam usufruir do mesmo. Para tal, é essencial que este esteja em boas condições.

Secretariado (Pagamentos)	
Tarefas	Procedimentos
Receção e resposta de e-mails	Os e-mails provenientes dos utentes do Complexo de Piscinas Jamor são remetidos para o endereço de correio eletrónico geral da organização. Estes são filtrados através de um processo de atribuição de cores, sendo que estas são atribuídas consoante o assunto e o destinatário da mensagem. Este procedimento é bastante útil, uma vez que cada funcionário consegue perceber quais os assuntos que ficam à sua responsabilidade.
Registo e atualização das fichas das entidades no <i>eSport</i>	<p>Uma vez aceites as candidaturas (pelos Técnicos Superiores), feitas por parte das entidades que pretendem usufruir das instalações do Jamor, é criada uma ficha com todas as informações acerca das mesmas no <i>eSport</i>. Este programa permite, consultar o estado, as referências e o histórico do utente, assim, é necessário introduzir diversas informações, tais como NIF, morada, e-mail e telefone. Quando este programa está atualizado, também, pode ser consultado para proceder à faturação mensal.</p> <p>Para proceder a faturação das reservas já feitas, é necessário assinalar/marcar no <i>eSport</i> quais as atividades que entidade tem a pagar. Posteriormente, é necessário ir ao mapa de faturação e verificar se o que está selecionado é aquilo que se pretende pagar, também é necessário ver na agenda se essa seleção já está feita.</p> <p>(Para futuras instruções de trabalho)</p>
Gerar referências de pagamento mensal	<p>Para gerar as referências multibanco e o carregamento das mensalidades no cartão (utilização livre) são utilizados alguns parâmetros (ex: até que mês se referem as dívidas sendo que a referência até dia 6 de cada mês). Para tal, no <i>eSport</i>, é criado um documento que contém os valores e os restantes dados necessários para gerar uma referência (cada utente tem uma referência que é sempre igual), que necessita de confirmação posterior. Esta confirmação é feita através da plataforma SIBS.</p> <p>Para gerar as referências de pagamento, no programa <i>eSport</i>, primeiro deve inserir no critério de pesquisa o nome do utente (%nome), depois ir ao separador Gestão → Pagamento de Serviços → Gerar ficheiro de instruções.</p> <p>Relativamente ao ficheiro de instruções, para criá-lo, deve-se preencher o intervalo de datas que as referências estão disponíveis até ao pagamento (dia 6 de cada mês), bem como as dívidas até à mensalidade em questão, e depois confirmar.</p> <p>Além disso, também é necessário gerar o ficheiro INP, que vai ser enviado para os serviços centrais, sendo que a data (até dia 6, por norma) informa o SIBS até quando é possível a pessoa efetuar o pagamento.</p> <p>De referir que estas referências só são geradas uma vez por mês.</p> <p>(Para futuras instruções de trabalho)</p>

Faturação dos pagamentos	<p>Para proceder à faturação dos pagamentos é necessário consultar um mapa de utilização da piscina. Este mapa é elaborado no início da época e posteriormente partilhado por todos os colaboradores da organização com funções neste âmbito. É de extrema importância que este mapa esteja a ser constantemente atualizado, para que sejam acrescentadas/retiradas horas quando for necessário.</p> <p>Através da análise deste mapa, é possível ver o tempo de utilização que cada entidade usufrui na piscina o que é de extrema importância para que depois seja possível proceder ao pedido de pagamento com os valores corretos. Assim, o programa de faturação vai procurar a entidade e faz os cálculos que vão ser enviados por e-mail às entidades.</p> <p>Aquando da faturação, o recibo original vai ser enviado para os serviços centrais, que enviam posteriormente para a entidade via correio. Além disso, a responsável pelos pagamentos, digitaliza os recibos e faturas, e arquiva esses documentos.</p> <p>Os ficheiros são posteriormente descarregados (selecionar ficheiros e clicar no “Descarregar ficheiro”) e gravados na pasta SIBS.</p> <p>(Para futuras instruções de trabalho)</p>
Receção e arquivo de comprovativos de pagamento	<p>Após as entidades efetuarem o pagamento, é-lhes solicitado que enviem o comprovativo do mesmo para que este seja guardado/arquivado.</p>
Cancelamentos	<p>Para as pessoas cancelarem os pedidos (de espaço) efetuados, têm de o fazer com um prazo de 48 horas de antecedência. Caso isso não aconteça, então têm de proceder inevitavelmente ao pagamento mesmo que não usufruam dos serviços. Assim, e para cancelar esses pedidos, é necessário ir ao programa <i>eSport</i>, e inserir no critério de pesquisa o nome da entidade/pessoa que solicita o cancelamento (%nome). De seguida, no separador Gestão e deve-se selecionar Agenda. Aí, existem os recursos disponíveis, como a piscina solicitada (50 metros ou saltos) e a respetiva pista. Na agenda, é necessário solicitar o dia.</p> <p>(Para futuras instruções de trabalho)</p>

Secretariado – Atendimento ao Público	
Tarefas	Procedimentos
Receção e resposta de e-mails	O atendimento ao público não se faz apenas presencialmente, uma vez que os elementos do secretariado também são responsáveis pela resposta às dúvidas dos utentes, que possam aparecer, via e-mail.
Controlo estatístico dos utentes	Um dos elementos que compõem o secretariado é responsável por realizar uma análise estatística, com o utensílio do <i>eSport</i> , para contabilizar o número de utentes que usufruem do complexo de piscinas do Jamor por dia (entidades, atletas e utentes a usufruir dos vários serviços à disposição). (Para futuras instruções de trabalho)
Registo de entidades e atletas	São registados, diariamente, as entidades e os atletas que utilizam as infraestruturas do complexo de piscinas do Jamor. Esta informação é proveniente dos elementos presentes nos torniquetes, sendo que este registo consiste no preenchimento de uma tabela onde estão dados como o nome, hora de entrada, nome do clube e número de atletas.
Controlo e arquivo da caixa no fim do dia	É necessário proceder a um controlo de caixa no final de todos os dias. Desta forma, é contabilizado todo o dinheiro que entra na organização proveniente de pagamentos de ordem numérica, multibanco e cheque.
Receção das inscrições	Nesta função são recebidas várias inscrições diárias para os vários serviços que compõem o vasto leque de oferta desportiva. Para tal, os utentes necessitam de preencher uma folha com os seus dados pessoais (nome, data de nascimento, sexo, morada, numero de contribuinte, código postal, telemóvel) e caso o utente seja menor também é necessário o nome e contacto telefónico dos pais. Caso possua familiares inscritos na Escola de Natação/Utilização Livre, em linha de 1º grau (pais, filhos e irmãos) deve também indicar os dados desses familiares. Além disso também é necessário assinar o termo de responsabilidade. No entanto, quando não existem vagas à disposição, os utentes são colocados em lista de espera. Posteriormente, quando houver vagas, é feito o contacto telefónico para verificar se a pessoa ainda está interessada ou se pretende transferir de horário.
Renovações	Os elementos do secretariado (atendimento ao publico) também são responsáveis por receber os pagamentos provenientes das renovações anuais. Para proceder às renovações, os utentes também devem preencher uma folha com os dados referidos nas inscrições.
Informações Gerais	Quando os clientes ou futuros clientes têm dúvidas, deslocam-se ao balcão do secretariado. Assim, é de extrema importância que os elementos que o compõem

	conheçam todos os serviços e o modo como a organização se apresenta, para que possam disponibilizar todas as informações que o cliente necessitar.
Cartões de utente	Os elementos que compõem o secretariado são responsáveis pela criação e desenvolvimento dos cartões de utente.
Tiragens manuais no <i>eSport</i>	Quando existem cancelamento de aulas, os elementos do secretariado devem retirar as horas que não foram aproveitadas por parte do cliente, no programa <i>eSport</i> . As tiragens manuais também são precisas quando existem problemas Técnicos nos torniquetes e quando estes não são capazes de retirar o valor pretendido (no caso da utilização livre, por exemplo). (Para futuras instruções de trabalho)
Transferências de horário e/ou outros serviços	Os elementos que constituem o secretariado têm como função ajudar os clientes que pretendam mudar de horário, serviço, método de pagamento, entre outros. (Para futuras instruções de trabalho)
Marcações de Consultas de Hidroterapia	Quando os utentes quiserem efetuar uma marcação para as consultas de Hidroterapia, é necessário registar algumas informações no respetivo documento, tais como nome, data, hora, contacto telefónico, quem faz a marcação, e observações (se for necessário). De referir, que caso o utente que vai à consulta e, posteriormente, se inscreva numa das aulas de Hidroterapia, o valor do custo da consulta é abatido na mensalidade. Caso, o cliente não se inscreva nas aulas, então esse “abatimento” já não será efetuado.

Serviço de Receção aos balneários (torniquetes)	
Tarefas	Procedimentos
Receção de utentes	Deve estar sempre presente um funcionário para receber os utentes e para que as restantes tarefas possam ser cumpridas.
Registo de atletas	<p>Aquando da entrada dos atletas, estes não deixam o cartão, apenas registam a sua identificação numa folha com o nome, hora de entrada, clube, assinatura, modalidade, regime (federado ou não). Também lhes é dada a chave do cacifo.</p> <p>Para quem vai para o ginásio, o processo é o mesmo, bem como para os alunos de apneia.</p> <p>No caso dos alunos da FMH, quando eles não têm cartão, é colocado na respetiva folha, dados com a data, hora, chave que lhes é dada, nome, clube (neste caso, é FMH), nome do funcionário que entregou e recebeu a chave do aluno e o número do cartão de cidadão.</p> <p>No caso das senhoras que frequentam as aulas de hidroginástica, estas têm de passar o cartão para ficar registado a hora de entrada e saída. No caso dos meninos do colégio, estes não assinam nada pois está registado no horário, a aula que estes vão realizar.</p>
Entrega de chaves	<p>É entregue uma chave aos utentes, para puderem usufruir dos cacifos. O número da chave entregue ao utente deve ser registado pelo funcionário.</p> <p>Nota: Em caso de furto, o IPDJ não é responsabilizado pelas perdas e/ou furtos de bens materiais que ocorram no interior do CDNJ.</p>
Empréstimo de material	No empréstimo de material, é utilizado o cartão de utente, onde são colocados os símbolos, sendo que os utentes levam a chave do cacifo. Só são emprestados, toucas, chinelos e óculos.
Marcações de testes de natação	Para a marcação dos testes de natação, o utente é informado do horário a que é possível realizar o mesmo. Após isso, o utente assina o termo de responsabilidade (no caso de ser menor, é o encarregado de educação a assinar) e devolve o mesmo documento ao funcionário, que insere no computador o que o utente realizou no teste. Consoante o resultado obtido no teste de natação, o professor de natação entrega o documento onde registou o nível e aula a que a pessoa deve ser inserida, sendo que esse documento é enviado para a secretaria que coloca a pessoa na aula correta.
Informar a direção quando há problemas	<p>Sempre que ocorram problemas, como por exemplo, pais a quererem entrar nos balneários com os filhos (quando o encarregado de educação não puder entrar com a criança no balneário, então é o funcionário que a acompanha), os funcionários devem contactar a direção para resolver os mesmos.</p> <p>Também para a realização das filmagens, o funcionário precisa de saber o nome das pessoas, caso isso não acontece, tem de ir falar com a Dra. Susana Rodrigues.</p>
Ronda para verificar se os utentes utilizam chinelos	É necessário fazer uma ronda para verificar se os utentes que se encontram nas piscinas fazem uso dos chinelos pois isto é uma das regras de segurança que eles devem respeitar.

<p>Encaminhar os utentes à secretaria</p>	<p>O utente tem de se dirigir à secretaria quando:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Não efetuou o pagamento ou o saldo é insuficiente; ❖ Não efetuou o pagamento das últimas duas mensalidades; ❖ Quando tem dinheiro no cartão, mas esqueceu-se do mesmo, o utente vai à secretaria pedir autorização para entrar. Assim, é necessário preencher a folha com os dados sobre a data, hora de entrada e saída, número do cartão, situação (por exemplo, esqueceu-se do cartão). No dia seguinte, a folha vai para a secretaria, sendo que o valor é descontado posteriormente; ❖ O sistema falha/ os torniquetes estão avariados. <p>Se a secretaria estiver fechada, não é permitido a entrada do utente.</p>
---	---

Manutenção	
Tarefas	Procedimentos
Manter as condições da água e ar do Complexo de Piscinas	<p>Consoante os Decretos Regulamentares impostos pelos respetivos organismos (Ministério da Saúde), o responsável deve manter os parâmetros físico-químicos. Para tal, é importante verificar várias vezes por dia, a temperatura da água e do ar.</p> <p>Além da temperatura da água, é necessário verificar, também, várias vezes por dia, se os seus parâmetros físico-químicos estão de acordo com os valores referência, como é o caso do pH e do Cloro.</p> <p>Assim, existem alguns valores que os responsáveis devem seguir, tais como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Para produzir água quente, a caldeira deve ter a água a uma temperatura de 68°. ❖ Para produzir água fria, o chiller está a uma temperatura de 7°. ❖ A temperatura dos chillers só pode ir até aos 50°. <p>(Para futuras instruções de trabalho)</p>
Lavagem de Filtros	A lavagem de filtros é importante, pelo que o filtro deve ser regularmente lavado para manter a sua eficácia.
Mudança de Tubos	Também os tubos devem ser mudados quando não se encontrem nas melhores condições, devido sobretudo à passagem do cloro.
Verificação das máquinas	<p>Diariamente, o responsável deve verificar se existem avarias nos diversos equipamentos que estão presentes no Complexo de Piscinas, desde ventiladores, caldeiras, chillers, entre outros.</p> <p>(Para futuras instruções de trabalho)</p>
Tratamento/Controlo da Água dos Balneários	<p>Para manter a água quente dos diversos balneários, existem os chamados “postos” que correspondem aos vários balneários. Assim, do posto 1 ao posto 8 (inclusive) corresponde aos balneários masculinos, o posto 10 é dos balneários para deficientes e do posto 11 ao posto 16 (inclusive) diz respeito aos balneários femininos.</p> <p>É de salientar, que para os duches, a água quente deve ser mantida a 65°.</p> <p>(Para futuras instruções de trabalho)</p>
Arranjo de material estragado	Todo o material que se encontra estragado, desde lâmpadas, portas, cadeiras, etc., é arranjado pelo responsável de manutenção.

Anexo 4 – Trabalho de comparação dos CARs

CAR	Centro de Alto Rendimento Jamor	Centro de Treino Olímpico Papendal (Holanda)	Centro de Alto Rendimento Sant Cugat (Espanha)	INSEP - Paris
Modalidades	Atletismo, Basquetebol, Canoagem, Ciclismo XCO, Enduro, Escalada, Futebol, Golfe, Hóquei em campo, Judo, Kayak polo, Motociclismo, Natação, Padel, Ténis, Râguebi, Taekwondo, Tiro, Tiro com arco, Triatlo	Andebol, Atletismo, Badminton, Basquetebol em Cadeira de Rodas, BMX, Boxe, Ciclismo de Pista, Corfebol, Esqui, Futebol, Hóquei, Judo, Snowboard, Ténis de Mesa, Tiro, Tiro com Arco, Voleibol.	Andebol, Atletismo, Basquetebol, Ciclismo de Estrada, Ciclismo Mountain Bike, Esgrima, Futebol, Futebol de Praia, Futsal, Ginástica Artística, Ginástica Rítmica, Golfe, Hóquei, Hóquei em patins, Levantamento do Peso, Luta greco-romana, Mergulho, Natação, Natação Sincronizada, Pentatlo moderno, Pólo aquático, Taekwondo, Ténis de mesa, Ténis, Tiro, Trampolim, Triatlo, Voleibol, Voleibol Praia, Wrestling Freestyle	Atletismo, Badminton, Basquetebol, Boxe, Canoagem slalom, Canoagem Sprint, Ciclismo de Pista, Esgrima, Futebol, Ginástica Artística, Ginástica Rítmica, Hóquei, Judo, Levantamento do peso, Luta greco-romana, Mergulho, Natação, Natação sincronizada, Patinação artística, Pentatlo moderno, Remo, Taekwondo, Ténis, Ténis de mesa, Tiro, Tiro com arco, Triatlo, Wrestling Freestyle
Serviços	<p>Serviços de suporte:</p> <p>Apoio ao treino</p> <p>– Laboratório: tecnologicamente avançado, permite o desenvolvimento e aplicação de baterias de avaliação das diferentes qualidades físicas e de indicadores do rendimento desportivo, para o controlo e aconselhamento do processo de treino.</p> <p>– Sala de Treino: espaço privilegiado para o desenvolvimento das várias capacidades bio motoras dos atletas, que funciona com enquadramento técnico especializado em ligação com o laboratório de avaliação e controlo do treino, apoiando os praticantes e equipas técnicas na prescrição e aconselhamento do processo de treino.</p> <p>– Sala de Altitude: espaço que simula a altitude natural, em situação de repouso e/ou permanência noturna e/ou treino.</p> <p>Apoio Clínico</p>	<p>Serviços de suporte:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Carreira e educação de atletas – Biomecânica – Nutrição – Fisioterapia – Medicina desportiva – Fisiologia do desporto – Psicologia do desporto – Laboratórios de ciências do desporto – Força e condicionamento – Análise de vídeo <p>Instalações Desportivas Adicionais:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Centro de Recuperação – Ginásio – Sala de Musculação – Sala para reuniões de equipa – Clínica Geral e Dentista <p>Destinatários:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Atletas de elite – Atletas internacionais – Atletas nacionais – Atletas olímpicos 	<p>Serviços de suporte:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Carreira e educação de atletas – Biomecânica – Nutrição – Fisioterapia – Medicina desportiva – Fisiologia do desporto – Psicologia do desporto – Laboratórios de ciências do desporto – Força e condicionamento – Análise de vídeo <p>Instalações desportivas adicionais:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Campo de Voleibol de Praia – Ginásio – Centro de recuperação – Campo de futebol <p>Destinatários:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Comunidade – Atletas de elite – Atletas internacionais – Atletas nacionais – Atletas olímpicos – Atletas paraolímpicos 	<p>Serviços de suporte:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Carreira e educação de atletas – Biomecânica – Nutrição – Fisioterapia – Medicina desportiva – Fisiologia do desporto – Psicologia do desporto – Laboratórios de ciências do desporto – Força e condicionamento – Análise de vídeo <p>Instalações desportivas adicionais:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Centro de treino ergométrico – Ginásio – Centro de recuperação – Campo de futebol – Estádio <p>Destinatários:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Atletas de elite – Atletas internacionais – Atletas nacionais – Atletas olímpicos – Atletas paraolímpicos

	<p>– Medicina Desportiva: serviço de cuidados de saúde especializados no acompanhamento médico dos atletas (clínica médica, traumatologia desportiva), em ligação com os departamentos médicos das federações desportivas.</p> <p>– Fisioterapia Desportiva: serviço de prestação de cuidados com vista à recuperação funcional e otimização desportiva, avaliação e prevenção da lesão e massagem desportiva.</p> <p><u>Nutrição</u></p> <p>– Nutrição: serviço de apoio, aconselhamento e prescrição alimentar adaptada aos atletas. No centro de estágio, o serviço de nutrição, colabora na elaboração das ementas e controla a higiene e segurança alimentar.</p> <p>Residência do CAR</p> <p>– 42 quartos duplos e 3 individuais.</p> <p>– Centro de Estudo</p> <p>Destinatários:</p> <p>– Atletas de alto rendimento</p> <p>– Seleções nacionais</p> <p>– Atletas residentes</p> <p>– Atletas olímpicos</p> <p>– Atletas paraolímpicos</p>	<p>– Atletas paraolímpicos</p> <p>Outras Características</p> <p>Capacidade: 400</p> <p>Atletas de admissão de outros países com taxas: Não</p> <p>Transporte público: não</p> <p>Shuttle: Não</p> <p>Aeroporto: não</p> <p>Comboios: Não</p> <p>Além disso há outras ofertas, como:</p> <p>– Alojamento (120+ 300[hotel]);</p> <p>– Educação;</p> <p>– Transporte (Linha de autocarro especial para atletas do CTO);</p> <p>– Instalações Médicas (de médicos desportivos a fisioterapeutas desportivos);</p> <p>– Especialistas/Treinadores que auxiliam nos problemas diários dos atletas (como crescer como atleta e pessoa, dão workshops onde falam de assuntos, como planeamento financeiro, sono, nutrição);</p> <p>– Especialistas no desempenho do comportamento (aprendizagem de como lidar com a pressão e contratempos);</p> <p>– Ciências do Desporto (Cientistas especializados em biomecânica, fisiologia do exercício);</p> <p>– Nutrição desportiva.</p>	<p>– Atletas paraolímpicos</p> <p>Outras Características</p> <p>Capacidade: 400</p> <p>Atletas de admissão de outros países com taxas: sim</p> <p>Transporte público: disponível</p> <p>Shuttle: Não</p> <p>Aeroporto: disponível</p> <p>Distância ao aeroporto: 25,00 km</p> <p>Comboios: disponível</p> <p>Distância à estação ferroviária: 0,50 km</p> <p>Centro de Alojamento:</p> <p>– 325 lugares com quartos duplos ou quádruplos com banheiro (TV + telefone)</p> <p>– Centro de estudo</p>	<p>Outras Características</p> <p>Capacidade: 700</p> <p>Atletas de admissão de outros países com taxas: Sim</p> <p>Transporte público: disponível</p> <p>Shuttle: Não</p> <p>Aeroporto: disponível</p> <p>Distância ao aeroporto: 25.00Km</p> <p>Comboios: disponível</p> <p>Distância à estação de trem: 1.00Km</p> <p>Centro de Alojamento:</p> <p>– 70 quartos, individuais ou duplos, equipados com Tv, wifi, chuveiro e geladeira.</p> <p>– Centro de estudo.</p>
Unidades de Treino	<p>Unidade de Treino de Atletismo e Triatlo</p> <p><u>Nave Coberta</u></p> <p>– 1 Pista plana de 6 corredores, com 60m de comprimento;</p> <p>– 3 Pistas para Salto em Comprimento e Triplo Salto;</p>	<p>Instalações Desportivas Interiores</p> <p>O centro de alojamento inclui:</p> <p>– Dois salões de desportos de bola espaçosos;</p> <p>– Duas salas de treino de força;</p> <p>– Um salão de atletismo técnico;</p> <p>– Uma sala de sprint de 130m de comprimento;</p>	<p>Atletismo:</p> <p><u>Outdoor:</u></p> <p>– Pista de 400 metros com 6 corredores, totalmente equipada para todas as disciplinas atléticas. Três zonas de salto com vara, duas</p>	<p>Uma pista de 340m, um anel de 166,66m com curvas inclinadas, uma pista de velocidade e obstáculos (50 e 60m) de nove corredores, uma pista de velocidade de 110m com cinco corredores, 2 pistas para saltos em altura, 2 pistas para salto com vara, 1 caixa de areia (comprimento e triplo</p>

<ul style="list-style-type: none"> – 1 Sector para Salto com Vara; – 1 Sector para Salto em Altura; – 1 Sector para arremesso do Peso e para Lançamento do Disco (treino técnico); – 1 “Corredor de Biomecânica” para análise do movimento; – Sala de Musculação; – Sala polivalente para trabalho teórico, reuniões ou formação; – Espaço destinado a aquecimento e recuperação; – Espaço destinado a armazenagem de equipamento. <p><u>Equipamento de Ar Livre</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – 1 Pista de Atletismo de 400m com 6 corredores; – 4 Zonas para Salto em Comprimento e Triplo Salto; – Setores para Lançamento do Dardo, Peso, Disco e Martelo; – Zonas para Salto com Vara e Salto em Altura. <p><u>Unidades de Apoio, Gabinetes de apoio Técnico, Médico e Administrativo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – 6 balneários coletivos (com capacidade para 150 atletas); – 4 Balneários para juízes e técnicos (com capacidade para 12 utentes); – 1 Sala de convívio com TV e internet; – Bar/Cafetaria. <p>Unidade de Treino de Ténis</p> <ul style="list-style-type: none"> – 1 Campo Central, em pó-de-tijolo, com capacidade para cerca de 2.000 espetadores; 	<ul style="list-style-type: none"> – Um salão de artes marciais; – Um restaurante desportivo <p>O Centro Olímpico de Treinamento inclui:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Dois salões desportivos espaçosos – Duas salas de treino de força, uma combinada com uma sala de sprint de 70m – Um ringue de boxe – Um salão de tiro – Centro de fitness <p>Instalações Desportivas Ao Ar Livre</p> <p>Atletismo:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Pista de Atletismo de 400m com 6 corredores; – Uma pista 100m com um aumento de 3%. <p>BMX</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 pista para BMX <p>Ciclismo Mountain Bike</p> <ul style="list-style-type: none"> – 1 Jardim de rochas <p>Tiro com Arco e Flecha</p> <ul style="list-style-type: none"> – 6 locais de tiro a 90m <p>Futebol</p> <ul style="list-style-type: none"> – 8 Campos de Futebol (1 de relva artificial) <p>Ténis</p> <ul style="list-style-type: none"> – 4 Campos de Ténis (3 de terra batida e um piso rápido) <p>Ténis de Mesa</p> <ul style="list-style-type: none"> – 1 sala de ténis de mesa <p>Judo</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 sala de judo 	<p>zonas de salto em altura e três zonas de saltos para salto de comprimento e triplo salto;</p> <ul style="list-style-type: none"> – A pista é complementada por uma linha exterior de asfalto; – Circuito interno de 2 km; – Circuito externo de 1,5 km do CAR; – Três subidas com sintético Mondo entre 35 e 50 metros. <p><u>Zona de lançamentos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Com uma área de 7.155 metros quadrados e localizada na zona norte do CAR, há a zona de lançamento de dardo, 3 zonas de martelo e disco, e 5 zonas de peso. <p><u>Interior</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Pista de 4 vias coberta por 100 metros. Zona de comprimento e salto triplo (3, 9, 11 e 13 metros) e outra zona de salto com vara. <p><u>Zona para Salto em Altura (Coberta)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Zona de salto de altura 21x34m com superfície de Mondo <p>Andebol, Basquetebol, Futsal, voleibol e hóquei em Patins</p> <ul style="list-style-type: none"> – Pavilhões de 44x22m que permitem a prática de basquetebol, andebol, voleibol, futsal e hóquei em patins. <p>Boxe</p> <ul style="list-style-type: none"> – Sala com piso de madeira, com 27x17m e anel oficial 5x5m. <p>Esgrima</p> <ul style="list-style-type: none"> – Sala de 32x15m com 13 pistas para os três modos (sabre, flor e espada). 	<p>salto), 2 áreas de arremesso de peso, 10 postes para tiro (pentatlo moderno).</p> <p>Complexo Christian D’Oriola</p> <ul style="list-style-type: none"> – Uma sala de ginástica rítmica; – Uma sala de ginástica artística; – Um salão de dança de 200m²; – 3 salões de esgrima (espada, folha, sabre) - 42 faixas (14 por arma); – Uma sala de luta livre com 6 áreas de combate; – Uma sala de taekwondo com 4 áreas de combate. <p>Complexo Nelson Paillou</p> <ul style="list-style-type: none"> – Um salão de badminton com oito campos, com a possibilidade de jogar andebol; – Dois pavilhões de basquetebol, um com arquibancada e outra com possibilidade de jogar voleibol; – Uma sala de tiro com 20 alvos a 10 metros <p>Centre Jean Letessier</p> <ul style="list-style-type: none"> – Um salão de boxe com três anéis e 24 sacos de pancada; – Uma sala de ténis de mesa com 16 mesas; – Um ginásio de levantamento de peso com 12 planaltos – Uma sala de arco e flecha composta por 6 alvos a 30 metros <p>Complexo aquatique</p> <ul style="list-style-type: none"> – Piscina "Muriel Hermine" 25 x 20 x 3m - e 2 pranchas de mergulho a 1 metro – Piscina de 50m, divisível em 2 partes (distância 25m) e na metade das linhas de água – Piscina de mergulho (1m, 3m e 5m) e área seca de plogon – Balneoterapia com banho quente
--	---	--	---

<ul style="list-style-type: none"> - 26 Campos Descobertos em pó-de-tijolo (10 dos quais com iluminação artificial); - 6 Campos Cobertos em piso sintético (Nave com 4 455 00m² de área bruta); - 3 Campos descobertos em betão poroso; - 3 Paredes “bate-bolas” em piso sintético; - Balneários equipados com sauna e aquecimento central; - Sala de estar; - Restaurante/Bar; - Parque de Estacionamento para 100 viaturas. <p>Unidade de Treino de Râguebi</p> <ul style="list-style-type: none"> -1 Campo de Râguebi em relva natural, com iluminação artificial; -1 Campo de Râguebi em relva sintética, com iluminação artificial. <p>Unidade de Treino de Tiro com Arco</p> <ul style="list-style-type: none"> -Campo aberto (exterior) para tiro com arco. <p>Unidade de Treino de Golf</p> <ul style="list-style-type: none"> - Driving Range com 250m de comprimento; - 27 Posições de batida: 12 cobertas e 15 descobertas; - Jogo Curto; - Putting green com 18 buracos; - Chipping green; - Bunker; - Estúdio de Análise de Swing; - 4 posições de batida; - Equipado com a melhor tecnologia para análise de Swing (TRACKMAN, V1 PRO e SAM PUTT LAB); - Zona de estacionamento para 50 lugares; 		<p>Futebol</p> <ul style="list-style-type: none"> - Campo de relva com 100x65m. <p>Futebol de Praia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Campo oficial de competição de 40x30m. <p>Sala de Musculação</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sala de 1.005m² equipada com barras de peso livre e todo o tipo de máquinas de musculação e cárdio para o treino muscular e de resistência. <p>Ginástica Artística Feminina e Masculina</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sala equipada com todos os aparelhos e ainda tem buracos de queda de segurança. <p>Ginástica Rítmica</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sala de 18x20m com altura de 12m. <p>Halterofilismo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sala de 367m² equipada com 10 suportes de levantamento de peso (2 de competição e 8 de treino) e o equipamento correspondente a barras olímpicas e discos de pesos. <p>Luta</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sala de Combate com 4 tatamis. <p>Natação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 5 piscinas para o desenvolvimento de todas as disciplinas de água (natação, natação sincronizado, pólo aquático e saltos). 2 piscinas, uma interior e outra exterior de 50m com 10 pistas, 1 piscina coberta de 30x21x3m, 1 piscina coberta e 1 piscina de 25m com 5 pistas. <p>Taekwondo</p> <ul style="list-style-type: none"> - 4 tapetes de competição de 8x8m e 4 tapetes de treino 5x5m. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sala de musculação - Dez posições de tiro a 25m e 6 posições de tiro a 50m - Salão de dança <p>Áreas Desportivas Exteriores</p> <ul style="list-style-type: none"> - 8 campos de ténis (4 piso duro e 4 terra batida) - Um campo de hóquei (sintético) - Um campo de futebol (sintético) [um campo de futebol com 11 de comprimento e dois campos de futebol com 7 de largura] - Duas áreas de lançamento do peso - Uma área de arremesso de disco - Uma área de arremesso de dardo - Uma área de arremesso de martelo - Estádio de Atletismo com: Duas pistas de salto em altura, quatro caixas de areia (comprimento e triplo salto), quatro pistas de salto com vara e uma pasta com 400m com 8 corredores e um campo relvado, e 10 pistas de tiro a 10 m (pentatlo moderno). <p>Centro de tiro com arco tiro</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipado com campo de tiro de uma distância de até 70m (distância olímpica para os homens). <p>Todas estas instalações desportivas têm (ou terão após a renovação), o mesmo nível de equipamento, com:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Um centro de treinamento específico; - Área de fitness e sala de vídeo; - Organização de vestiários para desportistas e treinadores com cacifos individuais e área de secagem; - Uma área de fisioterapia / médico para prevenção e recuperação; - Acesso a um centro de recuperação hídrica no edifício ou nas proximidades (banhos quente,
--	--	--	--

<ul style="list-style-type: none"> - Serviço de Restaurante; - Loja de golfe (Low Cost). <p>Unidade de Treino de Futebol</p> <ul style="list-style-type: none"> - Campo de jogo em relva natural de 105x68m, com iluminação artificial; - Pista de Atletismo com 8 corredores de 400m; - Zonas para Salto em Comprimento e Triplo Salto; - Vala para Corrida de Obstáculos; - 6 Balneários; - Auditório/Sala de Conferências; - Bar/Cafetaria; - 3 Parques de estacionamento para 5.000 viaturas. <p>Unidade de Treino de Natação</p> <ul style="list-style-type: none"> - Piscina Olímpica de 50mx25mx2,1m de profundidade; - Piscina de 25mx20mx1,30m de profundidade (fundo amovível até 5 m); - Torre de saltos (10m, 7.5m, 5m, 3m e 1m e trampolins de 3m e 1m de altura); - Auditório/Sala de Conferências; - Bar/Cafetaria; - 3 Parques de estacionamento. <p>Unidade de Treino de Tiro</p> <ul style="list-style-type: none"> - Carreira de 50 metros, com 30 linhas, 10 das quais são linhas eletrónicas; - Carreira de 25 metros com 30 linhas - Carreira de 10 metros com 30 linhas, destinada a armas de pressão de ar. <p>Unidade de Treino de XCO/Enduro 3 pistas com diferentes graus de dificuldade:</p>		<p>Ténis</p> <ul style="list-style-type: none"> - 4 Campos de Ténis (2 para singulares e 2 para duplas) de piso duro e 3 Campos de Terra Batida ao Ar livre. <p>Ténis de Mesa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sala de 23x23m com 10 mesas oficiais. <p>Tiro</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sala de tiro: Sala 15x10m com 10 alvos a 10m. - Campo de tiro: Sala 19x13m e 18 locais de tiro de 10m. <p>Ginástica de Aparelhos (Trampolim)</p> <p>Sala de 552m² equipada com 5 camas elásticas, 1 cama elástica ao nível do chão, 1 minitrampolim duplo e um aparelho para quedas.</p> <p>Voleibol Praia</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2 Campos oficiais. 	<ul style="list-style-type: none"> spas, banhos frios, sala de jet, saunas, salas de vapor); - Escritórios de coaching / salas de reuniões, muitas vezes com "vigia".
---	--	---	---

<p>– Pista Preta: (percurso muito difícil) Distância de percurso: 4200 Metros Desnível positivo: 220 Metros;</p> <p>– Pista Vermelha: (percurso difícil) Distância de percurso: 3,4 Kms; Desnível positivo: 183 Metros</p> <p>– Pista Azul: (percurso moderado) Distância de percurso: 2,1 Km Desnível positivo: 95 Metros aprox.</p> <p>Unidade de Treino de Escalada</p> <p>– Estrutura Artificial de Escalada (EAE) com 12 metros de altura e uma superfície de 135 m²;</p> <p>– Com 9 metros de largura, proporciona a instalação de 5 a 7 vias de escalada, duas delas de iniciação; Conta, também, com o apoio de um muro de 35 m², com 3 metros de altura, onde os utentes podem fazer o aquecimento antes de escalar uma das vias da Parede;</p> <p>– No conjunto, as duas superfícies disponibilizam mais de 400 presas, de diferentes cores.</p> <p>Unidade de Treino de Canoagem e Kayak Pólo</p> <p>– Pista de Atividades Náuticas com plano de água de 12.100m²;</p> <p>– Zona de embarque com 7 “fingers”;</p> <p>– 1 Hangar para arrumação de embarcações;</p> <p>– 14 canoas duplas e 6 canoas individuais, com as respetivas pagaias e coletes;</p> <p>– Campo permanente de Kayak Pólo;</p> <p>– Balneários;</p>			
--	--	--	--

	<p>– Restaurante/Bar; – Parque de Estacionamento para 162 viaturas.</p> <p>Unidade de Treino de Hóquei em Campo – 1 Campo de Hóquei, com iluminação artificial.</p> <p>O complexo desportivo convida, ainda, à prática de diversas atividades lúdicas num enquadramento natural único, que inclui percursos pedonais, parque aventura, ginásio ao ar livre, entre outras atratividades.</p>			
Outros aspetos distintos		<p>– Hotel de 4 estrelas – Restaurante: há uma aplicação que controla as gorduras, proteína e carboidratos que os atletas consomem</p>		<p>- TV INSEP (Canal Youtube); - Loja INSEP; - Visitas pagas ao INSEP.</p>
Preços	Anexo I	Anexo II	Anexo III	Anexo IV

Anexo 5 – Minuta (aquisição de equipamentos)

INFORMAÇÃO Nº

DATA: 20/04/2018

ASSUNTO: Correntes de Aço

No Laboratório de Avaliação e Controlo de Treino integrado no CAR – Jamor existem umas correntes de aço destinadas a execução de sistemas de avaliação da força. As correntes de aço presentes no laboratório estão ferrugentas, tornando-se prejudiciais para a integridade física dos atletas, pelo que é necessário proceder à renovação deste tipo de material (equipamento semelhante ao já encontrado no laboratório, com comprimento de 6 metros).

A empresa Manutan enviou o orçamento necessário à renovação do material, no valor de 78,00€ (setenta e oito euros e zero cêntimos), acrescido de IVA à taxa legal em vigor.

Por se tratar de uma despesa elegível de valor inferior a €200 (IVA incluído), propomos a aquisição por fundo de maneo, conforme previsto no regulamento aprovado em reunião do Conselho Diretivo do IPDJ, realizada em 21 de Maio de 2012.